la Matheysine
Communauté de communes

Accompagnement pour l'élaboration d'un projet de développement de l'Alpe du Grand Serre

---

MARCHE
2019 – SATT02

CCTP

---

la Matheysine
Communauté de communes
Route du Terril 38350 Susville
04 76 81 18 24 - contact@ccmatheysine.fr
www.ccmatheysine.fr

1. Contexte

1.1 Présentation succincte de l'Alpe du Grand Serre

L'Alpe du Grand Serre est une station de montagne située en sud-Isère, sur la commune de La Morte, à 40 km de Grenoble. Depuis sa création en 1938, l'activité de l'Alpe du Grand Serre est essentiellement basée sur la saison hivernale et le ski, mais les facteurs météorologiques associés à un retard d'investissement et de modernisation des infrastructures, ont fragilisé l'exploitation qui est devenue globalement déficitaire depuis plusieurs années.

Quelques chiffres

- Altitude : 1360-2200m
- Domaines skiables :
  - 55km de pistes de ski alpin
    - 3 télésièges, 12 téléskis et 1 fil neige
    - Difficulté : moyenne (principalement pistes rouges et bleues + une zone free ride)
    - Neige de culture
  - 20km de pistes de ski de fond
- Chiffre d'affaires et fréquentation des RM :
    - Chiffres d'affaires : entre 1,2M et 1,6M€
    - Nb de jours d'ouverture du domaine : entre 70 et 110 par an
    - Nb de journées skieurs : entre 90 000 et 140 000 par an

- Nombre de lits touristiques :
    - 3200 lits
      - Hôtels : 60 lits
      - Hébergements collectifs : 410
      - Meublés touristiques : 320 lits marchands
      - Résidences de tourisme : 0
      - Chambres d'hôtes : 0
      - Résidences secondaires : 2340 lits non marchands
- Commerces
    - 3 Restaurants
    - 2 Loueurs de matériel de ski
    - 1 épicerie

Constat

Malgré des bassins de proximité très importants (Grenoble, Lyon) et un domaine skiable équivalent à des domaines de grandes stations, l'Alpe du Grand Serre enregistre un déficit d'exploitation chronique depuis plus de 15 ans. Les facteurs sont nombreux :

- Une fréquentation du domaine globalement insuffisante pour des charges correspondant à un domaine très important ;

- Une fréquentation variant sensiblement d'une année sur l'autre en raison principalement de l'enneigement et des conditions météorologiques ;
- Un déséquilibre financier ne permettant pas d'investir et de moderniser le parc ;
- Une capacité en hébergement faible ne permettant pas d'accueillir une forte population en séjour ;
- Une carence de notoriété vis-à-vis de la clientèle journée.

D'un point de vue qualitatif, la station connait de nombreuses carences :

- Un déficit d'hébergements de qualité et commercialisés
- Une accessibilité à la station plus difficile que des stations concurrentes
- Un manque de services pour la clientèle journée et de séjour :
    - Parkings peu aménagés et nombre de places insuffisant
    - Absence de médecins, pharmacie et distributeur automatique
    - Pas d'équipement ou d'infrastructures ludiques contrairement aux grandes stations concurrentes

L'Alpe du Grand Serre possède le domaine skiable d'une grande station mais le niveau d'activités, de services et la capacité de lits touristiques d'une « petite ».
Parallèlement, l'Alpe du Grand Serre constitue une destination estivale et hors-neige très intéressante avec un cadre attractif et un potentiel d'activités de pleine nature à conforter et diversifier.

1.2 Contexte territorial et politique

Depuis 2017, la Communauté de communes de la Matheysine (CCM) est sollicitée chaque année pour soutenir financièrement la station de l'Alpe du Grand Serre.

Au printemps 2019, la CCM a pris une délibération de principe pour prendre la compétence « remontées mécaniques de l'Alpe du Grand Serre ». cf délibération en annexe
Mais cette prise de compétence a été conditionnée à plusieurs facteurs qui sont en cours de mise en œuvre pour la plupart ; notamment parmi les plus impactant :

- L'intégration de l'OT de l'AGS dans l'office de tourisme communautaire (Matheysine Tourisme) : action en cours qui sera définitive au 1er trimestre 2020
- La création d'une nouvelle gouvernance permettant d'associer la CCM à toutes les décisions d'investissement et de gestion de l'AGS : ce « Directoire » a été créé avec des élus territoriaux
- L'élaboration d'un projet de station mené par la CCM et permettant d'apporter une vision à long terme : l'objet de ce marché !

Gouvernance de l'Alpe du Grand Serre

La station de l'Alpe du Grand Serre est au main du SIAG : syndicat regroupant 5 communes du territoire (La Morte, La Mure, Lavaldens, St Honoré, Villard St Christophe). Après plusieurs année d'exploitation par la SATA, c'est aujourd'hui l'association AGS Nature qui assure l'exploitation du domaine. (cf annexe « étude SCET »).

Comme expliqué ci-dessus, un Directoire a récemment été mis en place pur permettre à la CCM de prendre part aux décisions.

Pour information, ce cahier des charges a été co-écrit avec de multiples acteurs de l'Alpe du Grand Serre : élus de la commune de la Morte, des communes membres du siag et de la CCM, offices de tourisme, socio-professionnels (dont ESF, hébergeurs, …). Pour cela, un atelier puis une réunion de synthèse ont été mené par les services de la CCM et de l'Office de Tourisme Communautaire. (cf annexe « synthèse groupe de travail cahier des charges)

2. Objectifs de la mission

> MISSION : Accompagner les acteurs du territoire pour définir un projet de développement à moyen et long terme.

Il s'agit de définir un projet de développement de l'Alpe du Grand Serre afin de répondre aux enjeux suivants :

- Trouver des solutions économiques et de développement permettant un équilibre financier sachant qu'une exploitation excédentaire est totalement utopique à court terme sans évolution de la station
- Maintenir un pôle économique reconnu et pourvoyeur d'emploi, indispensable à l'équilibre du territoire
- Repenser l'attractivité par rapport au manque de neige et à la diversification « hors neige », c'est-à-dire « 4 saisons » mais aussi avec des « hivers sans neige »
- Intégrer dans les réflexions des acteurs multiples et variés

En bref :

> Actuellement, une station essentiellement tournée sur l'hiver qui doit **se renouveler** dans un avenir très proche pour s'orienter vers un pôle d'attractivité dynamique et viable dans une approche **« destination montagne » intégrée**.

Les objectifs stratégiques de la mission sont les suivants :

- Permettre à la CCM de faire des choix en terme de soutien financier et d'investissements majeurs
- Se doter d'une méthodologie en terme de travaux à engager
- Rassurer les financeurs et éventuels promoteurs

Pour cela, la mission devra se dérouler en trois étapes principales :

1. Se laisser le temps de la réflexion par l'analyse de plusieurs horizons

2. S'accorder sur une ambition et un nouveau projet à long terme
3. Décliner clairement les actions à mettre en œuvre pour y arriver

Les actions doivent être :

- Durables : c'est-à-dire économiquement viables, prenant en compte le changement climatique, pouvant aussi bénéficier à la population locale
- Intégrées : c'est-à-dire prenant en compte le territoire, les complémentarités station-vallées
- Partagées : c'est-à-dire ayant été débattues par les acteurs en pace et ayant fait l'objet de consensus
- Réalisables : c'est-à-dire ayant pris en compte le potentiel d'autofinancement des acteurs, positionnées en terme de calendrier, réalistes en terme d'implication des privés et conformes aux règlementations (dont l'urbanisme) et aux problématiques de foncier

3. Contenu de l'étude

3.0 Le court terme (2020-2021) : une action développée en interne

Compte tenu de la fragilité économique de la station et de l'obligation pour la collectivité d'abonder financièrement chaque année pour maintenir un équilibre financier, des actions doivent être mises en œuvre dès l'année 2020.
Ces actions seront travaillées et mises en œuvre par les acteurs en place : décisionnaires du Directoire, Office de Tourisme Communautaire, Matheysine Tourisme, service Aménagement du Territoire de la CCM,…

Dans le marché, le groupement ne devra pas se mobiliser sur ces actions mais elles devront être considérées comme des éléments de contexte et de diagnostic.

Thématiques qui seront traitées en interne
- Positionnement à court terme - Actions de promotion - Analyse des services/animation manquantes et mises en œuvre à court terme - Rationalisation de l'exploitation des RM - Rationalisation des charges

3.1 Immersion du candidat : validation des enjeux

Esprit : étape servant surtout à l'immersion du candidat en se basant sur les très nombreuses études déjà réalisées

Il n'est pas demandé de diagnostic « classique » pour éclairer les acteurs du territoire : il s'agit surtout de prendre un temps initial pour que le candidat comprenne les atouts, faiblesses et enjeux de la station intrinsèquement et dans son territoire.

Ce diagnostic se base sur des études nombreuses existantes et servira essentiellement à l'immersion du groupement.

Etudes disponibles :

- 2019 : synthèse des rencontres faites par le Président auprès des acteurs, synthèse des ateliers de travail ayant permis de construire ce cahier des charges de manière collaborative
- 2019 : SCET (Caisse des Dépots et de Consignation)
- 2019 : analyse Isère Tourisme sur les opportunités concernant la neige artificielle
- 2018 : analyse financière du SIAG et de AGS Nature par l'aide comptable du Directoire
- 2014 : MOE concernant le front de neige et le repositionnement du cœur de station
- Etats Généraux de l'AGS

Compte tenu du calendrier de l'étude, ce diagnostic aura lieuau cours du renouvellement des conseillers municipaux et intercommunaux.

Afin de ne pas prendre de retard sur les réflexions, le diagnostic sera donc cadré par les directeurs et directrices en place ainsi que les techniciens de la CCM dans l'attente d'une prise en main par la nouvelle équipe politique. Les techniciens de la station pourront aussi être consultés dans la mesure de leur disponibilité.

Animation :

Au stade de l'immersion, la mobilisation des acteurs n'est pas souhaitée : il a clairement été exprimée la volonté de ne pas sur-mobiliser les acteurs pour cette étape au profit d'une participation plus intense dans les phases suivantes.

Les études, une immersion de terrain avant la fermeture hivernale et les échanges avec les techniciens pourront servir de base pour cette phase.

Pour la validation des enjeux, un rendu avec l'instance de gouvernance de l'étude est demandé pour s'assurer de la bonne compréhension des enjeux par le candidat. Ce rendu se fera sous une forme dynamique facilitant les échanges.

Livrable :

Un document synthétique des enjeux de la station vu et ressenti par le groupement, validé par la réunion de fin de phase.

3.2 Stratégie à moyen et long terme et mise en œuvre

Esprit : renouveler le modèle de développement de l'AGS en préparant dès 2022 l'après 2050

3.2.1 Elaboration de scenarii différents et aide à la décision

Esprit : face à des visions actuelles très divergentes, il n'est pas possible d'enfermer les discussions dans un seul scenario

Les scenarii

Le groupement doit élaborer différents scenarii (entre 2 et 3) correspondant à des visions et des ambitions différentes mais toutes compatibles avec le contexte en place.

Il ne s'agit pas de proposer plusieurs scenarii irréalistes pour ne laisser qu'un seul choix qui serait faussement logique (mais surtout contraint) aux décisionnaires !

Chaque scenario proposé doit comprendre les approches temporelles suivantes :

- Sur le moyen terme :
  - Il s'agit des actions qui seront mises en œuvre dès 2022 et pendant les 5 ans à suivre
  - La stratégie de moyen terme doit permettre de trouver un nouveau modèle viable entre 2022 et 2040
  - Les investissements du moyen terme doivent être réfléchis en terme d'amortissement par rapport à leur utilité (ou pas) dans le long terme

- Sur le long terme :
  - Il s'agit des actions qui se mettront en place plus tardivement, après 2030 et qui vont préparer le modèle de l'après 2040
  - A long terme, il s'agit notamment d'avoir anticipé le réchauffement climatique

Chaque scenario doit traiter les « 5 thématiques piliers » suivantes de manière concomitante et croisée :

- Positionnement de la station
- Domaine skiable
- Hébergement
- Activités
- Services, dont mobilité

Doivent être pris en compte dans chaque scenario, les « 7 approches transversales » suivantes :

- L'adaptation au changement climatique
- L'orientation 4 saisons
- Le niveau d'implication de fonds publics et/ou privés
- Les bénéfices apportés pour la population locale (services notamment et emplois)
- La complémentarité avec le reste du territoire et l'intégration de la station dans l'offre globale
- Les besoins en structuration et professionnalisation des acteurs
- Les contraintes règlementaires (dont urbanistiques) et les problématiques du foncier (essentiellement privé)

Le choix

Enfin, le groupement devra aider les décisionnaires à choisir **un scenario partagé** à développer dans le moyen et long terme.

Cette phase de choix est primordiale et critique. Elle doit permettre notamment :

- D'aller au bout de certains scenarii édictés comme des dogmes par certains mais qui ne sont pas partagés
- De soupeser les avantages et inconvénients mais aussi et surtout l'investissement financier que cela représente pour la collectivité
- Et surtout…
  … d'emmener tous les acteurs dans une même direction, motivante et non clivante.

Animation :

Le groupement doit préciser une méthodologie d'animation dynamique pour cette phase charnière comprenant : la présentation des scenarii avec leur comparaison puis le choix final. L'animation doit bien prendre en compte les éléments suivants :

- L'équipe en place sera éventuellement « nouvelle »
- Des clivages sont très marqués entre les acteurs
- Le scenario doit être partagé même s'il appartiendra à la CCM de faire le choix final car elle portera à terme la compétence et la station

A cette étape, les décisionnaires restent partagés sur la manière dont le grand public devra être informé voir concerté.
En OPTION, une proposition doit être faite pour impliquer la population au moment de la présentation des scenarii, plutôt en mode concertation pour recueillir des avis mais sans s'obliger à les prendre en compte. Le candidat doit proposer une méthodologie appropriée pour ce secteur car les clivages peuvent être importants.

Livrables :

Les livrables de cette étape constituent :

- Des documents d'aide à la décision pour les décisionnaires de l'étude
- Puis un document reprenant le scenario retenu

Pour cela, les livrables doivent présenter pour chaque scenario :

- Une phrase reprenant l'esprit global, la philosophie et l'ambition du scenario
- Un positionnement clair
- Un projet en terme d'aménagement, de services et d'activités, répondant au positionnement défini
- La stratégie concernant l'hébergement (rénovation, construction, typologie à travailler…)
- La distinction entre initiative privée et compétence/responsabilité de la collectivité publique
- Le niveau d'investissement public à prévoir sur le moyen et le long terme, chiffré sur la base de ratio par grands types d'investissement
- L'évolution du modèle économique dans les grandes masses (fonctionnement) : sources de recettes/dépenses
- Les freins règlementaires et fonciers
- Analyse AFOM avec intégration des « 7 approches transversales »
- Des références, expériences inspirantes issues de benchmarking

Concernant la forme, les documents doivent a minima être représentés de la manière suivante :

- Présentation au maximum sous forme visuelle, notamment pour le descriptif de la station : plans, schéma,…(remontées, pistes, positionnement d'activités….)
- Références pour chaque proposition (activité, hébergement,…) : lieux de mise en œuvre, photos de réalisation, retours d'expériences, témoignages,…
- Tableaux comparatifs synthétiques des différents scenarii : une version détaillée pour l'analyse technique et une version simplifiée pour présentation en séance

En OPTION, il est demandé au groupement l'organisation d'un voyage d'étude sur une journée ou deux jours (au choix de la méthodologie) ayant pour objectif :

- De réunir les élus de la mairie, de la CCM, les acteurs majeurs (ESF, hébergeurs,…), les techniciens (environ 20-30 personnes)
- D'aller voir des stations ayant des approches différentes
- De créer un « esprit de groupe »

La proposition chiffrée en option doit comprendre : la préparation de ce voyage et l'accompagnement pendant le voyage. La proposition chiffrée ne comprend pas : le coût des transports, des intervenants si nécessaire, de l'hébergement.

3.2.2 Développement du scenario retenu

Esprit : concrétiser, préciser et planifier pour une mise en œuvre rapide

Le scenario retenu doit donc préciser :

- A moyen terme :
  - L'objectif de développement doit être retravaillé en détail et doit parler concrètement aux élus et acteurs
  - Pour chacune des « 5 thématiques piliers », le scenario doit détailler :
    - La ligne directrice
    - La liste des actions à mettre en œuvre
    - Pour chaque action, a minima, les éléments suivants sont détaillés :
      - Descriptif du contenu de l'action : schéma, plan à l'appui le cas échéant
      - Identification du maitre d'ouvrage puis du gestionnaire
      - Justification de l'action : objectifs et résultats attendus
      - Priorisation de l'action
      - Coût de l'investissement et du fonctionnement
      - Impact environnemental
      - Méthodologie : calendrier de mise en œuvre, identification des démarches administratives, règlementaires et foncières
      - Identification des partenaires
      - Avenir dans le long terme : équipement de transition, aménagement structurant à 40 ans,…
  - De manière globale, les avantages et inconvénients sur les « 7 approches transversales » sont détaillés afin d'ancrer le projet dans son territoire

- A long terme (horizon après 2040) :
  - L'objectif de développement doit être repositionné si nécessaire
  - Pour chacune des « 5 thématiques piliers », si cela est nécessaire, le scenario doit préciser les actions et travaux qui doivent être poursuivis ou bien si des changements de paradigme doivent être menés au fil des ans
  - De même, les avantages et inconvénients sur les « 7 approches transversales » sont détaillés et ajustés afin d'ancrer le projet dans son territoire

*3.2.3 Assistance à maitrise d'ouvrage à activer en supplément - **hors mission de base***

Pour une meilleure efficacité dans la concrétisation des actions, la CCM souhaite se laisser la possibilité de transformer l'accompagnement en AMO sur des actions qui seront prioritaires.

Afin que cette étude aboutisse sur des réalisations concrètes dès le moyen terme, le candidat doit envisager un accompagnement pour la mise en œuvre de fiches actions prioritaires parmi les thèmes suivants :

- Activités (de diversification notamment)
- Adaptation du domaine skiable
- Services prioritaires par rapport au positionnement

On entend par AMO pour la mise en œuvre, par exemple les missions suivantes :

- Le conseil pour l'ouverture de marché
- L'écriture d'un programme technique détaillé

Pour le chiffrage, il est considéré que :

- Cette mission est conditionnelle et ne rentre pas dans le marché de base
- Cette mission sera potentiellement activée en fonction du choix des élus à la fin du marché de base
- Le montant maximum de cette mission supplémentaire au marché est de 50 000€ HT

Le chiffrage de cette mission est basé sur un forfait journée par membres du groupement et le nombre de jour nécessaire sera défini a posteriori suite au choix des actions à mettre en œuvre.

3.3 Accompagnement pour une nouvelle gouvernance et un mode d'exploitation associé

Esprit : clarifier et organiser qui décide et qui exploite en accord avec les réalités financières et le projet de développement

La gouvernance de l'Alpe du Grand Serre ne correspond pas du tout à la réalité financière ni à l'échelle pertinente pour des investissements sur le long terme.
La création du Directoire n'est qu'une solution d'attente qui doit être « régularisée » au plus tôt. La CCM n'a pris qu'une délibération de principe pour la prise de compétence.

Le candidat doit accompagner le territoire pour mettre en place :

- Une nouvelle gouvernance
- Un nouveau mode de gestion (avec contrat d'exploitation et montage d'une structure si nécessaire)

Sur cette thématique, les objectifs sont les suivants :

- Accorder les instances décisionnaires avec les réalités financières et les capacités d'investissement
- Définir clairement l'instance décisionnaire dans la gestion de la station et la légitimer face aux différents acteurs en présence

Pour cela, il s'agira d'identifier les conséquences administratives, financières,… de chaque type de gouvernance et de mode de gestion pour aider à la décision.

Parallèlement, le candidat devra analyser différents contrats d'exploitation mais uniquement les plus judicieux dans le contexte de l'Alpe du Grand Serre. Avantages, inconvénients et conséquences en terme financiers seront présentés à la CCM pour aider à la décision.

Le groupement doit faire des préconisations, aider à la décision mais aussi accompagner la CCM dans la construction administrative et financière du contrat d'exploitation.

4. La méthodologie générale

Esprit : un partenariat « AGILE » avec les élus, techniciens et acteurs en place

4.1 Gouvernance de la mission

Le Maitre d'Ouvrage de cette mission est la Communauté de communes de la Matheysine qui sera l'ultime décisionnaire. Pour autant, c'est le Directoire qui pilote cette mission.
Le directoire comprend :

- Le président et des VP de la CCM
- Le maire de la Morte et les maires du SIAG
- La Députée
- Le Conseiller Départemental

Sont régulièrement invitées des personnes ressources telles que :

- La Trésorière Générale du TP de La Mure
- La Caisse des Dépôts et de Consignation
- Les financeurs, notamment le Département

Dans la préparation de cette mission, le Directoire a clairement annoncé que l'ensemble des socio-professionnels du territoire seront concertés et coconstruiront le projet de station. Des groupes de travail sont souhaités dans la méthodologie sous des formes participatives et actives.

Même si le jeu d'acteur à l'Alpe du Grand Serre peut s'avérer conflictuel, la volonté est belle et bien de travailler ensemble l'avenir de la station pour s'assurer de l'acceptation des choix finaux. Pour cela, l'animation possède une place importante dans la proposition à élaborer.

4.2 Relation avec la CCM et les partenaires privilégiés

L'étude doit être menée en relation ETROITE avec la collectivité : il ne s'agit pas de confier une mission pleine et entière à un groupement extérieur mais bien de constituer une Assistance à Maitrise d'Ouvrage qui implique un travail partagé au quotidien avec la CCM et les acteurs en place. Le temps de travail proposé doit prendre en compte cette facette.

Les salariés référents de la MOA sur cette mission sont :

- Nathalie Nahum, directrice de la CCM
- Carole Druart, responsable du Service Aménagement du Territoire et Tourisme à la CCM
- Mehdi Kerbati, directeur de Matheysine Tourisme, l'EPIC de promotion communautaire

Par ailleurs, sont aussi personnes ressources : le directeur des remontées mécaniques, …

4.3 Planning de l'étude

Un planning indicatif est proposé au candidat. Il lui appartient de le valider ou de le modifier selon sa méthodologie mais en restant dans le **délai global de 13 mois** à compter de la notification. Ci-dessous un planning très approximatif à travailler et approfondir par le candidat

Mars-avril-mai 2020	Immersion
1er juin	Validation des enjeux avec nouvelle équipe
Juin-juillet	1er ateliers, réunions
Septembre octobre	Débat autour des scenarii
1er novembre	Choix du scenario
Novembre -mi-décembre	Ajustement du scenario avec les acteurs avant saison et listing des fiches actions
Janvier-mars 2021	Détails et approfondissement des fiches actions avec la MOA
Mars-avril 2021	Ajustement des fiches actions avec les acteurs + validation finale

Il pourra être envisagé des mises en œuvre anticipées, parallèlement à la finalisation de l'étude si des actions semblent évidentes à tous et très urgentes.

Il est très important d'enclencher des actions rapidement car des programmes de subventions spécifiques aux moyennes stations de montagne sont actuellement en cours et devront être mobilisées en 2021.

4.4 Rendus

Il est rappelé que les livrables doivent comprendre :

- La liste détaillée dans ce CCTP pour chaque étape
- Mais aussi tous les supports de présentations réalisées, tous les comptes-rendus, toutes les fiches de présence, des photos de tous les ateliers et visites de terrain.

L'intégralité des rendus se fera en version pdf ET **version modifiable** avec les extensions suivantes : .doc, .xls, .ppt, .indd
Pour les formats SIG : .shp

La CCM est prioritaire des plans et visuels ou de tout autre document réalisé pendant l'étude et se réserve le droit de les utiliser sur tous ses documents de communication et de travail interne ou externe.

4.5 Compétences attendues

Les compétences principales attendues sont les suivantes :

- Développement du tourisme et des loisirs en zone de montagne
- Economie du tourisme : de domaine skiable, d'activités APN, résidentielle, de services
- Planification et aménagement de domaine skiable
- Hébergement touristique
- Droit de l'urbanisme et de la montagne
- Droit structure de gestion/gouvernance
- Animation, co-construction, accompagnement au changement

Au vu de la multiplicité des approches d'un tel projet, le prestataire peut proposer les compétences secondaires suivantes :

- Paysage
- Programmiste
- Développement durable et transition énergétique

5 Budget attribué

Afin de financer cette étude, la CCM compte attribuer une enveloppe :

- entre 60 000 et 90 000€ HT (hors option et hors tranche « Mise en œuvre des actions »).
- entre 65 000 et 95 000€ HT (avec option et hors tranche « Mise en œuvre des actions »).

ANNEXES FOURNIES :

- Délibération de la CCM
- Etude SCET
- Synthèse des ateliers de construction du cahier des charges

Envoyé en préfecture le 03/05/2019
Reçu en préfecture le 03/05/2019
Affiché le 30/04/2019
ID : 038-200040657-20190429-2019_58-DE

REPUBLIQUE FRANÇAISE
DEPARTEMENT DE L'ISERE
COMMUNAUTE DE COMMUNES DE LA MATHEYSINE

EXTRAIT DU REGISTRE DES DELIBERATIONS

Vu le Code Général des Collectivités territoriales,

Le vingt neuf avril deux mille dix-neuf à dix-huit heures, les membres du conseil communautaire, désignés ou représentant chaque commune membre, se sont réunis au siège de la Communauté de Communes à Susville, sur convocation qui leur a été adressée par le Président, datée du 19 avril 2019 conformément aux articles L2122-7 et L2122-8 du CGCT applicables en la matière. Secrétaire de séance : Jean-Marc LANEYRIE.

Délibération n° 58-2019

Présents :

SERRE Emmanuel	DECHAUX Marie-Claire	STUTZ Anne
BLANC André	BARI Nadine	DELPUECH Nicole
SIAUD Alain	MUSARD Denis	GILLIO-TOS Jacques
KRAMARCZEWSKI Bruno	VILLARET Eric	REYNIER POETE Patrick
MULYK Fabien	DURAND Bernard	BALME Eric
GUTERBAUM Gérard	RIVIERE Carlos	MECKLER Bernard
SIMONNET Martine	PAULIN Ginette	BATTISTEL Marie-Noëlle
FAURE Philippe	PONTIER Joël	PERRIN Gilda
BRUGNERA Jean-Michel	FAVIER Michel	LE TRAOU Dominique
PASSELANDE Richard	LUC Alain	LUYAT Jean-Noël
MASLO Raymond	JOUBERT Thierry	BUCH Emile
BESCHI Serge	VILLARD Alain	MACE Denis
PERINO Marie-France	CHAUD Frédéric	BARTHELEMI Maryse
ODDOS David	ROCHER Françoise	HERITIER Bernard
GONNORD Franck	LANEYRIE Jean-Marc	MORA serge
BONNIER Eric	TOSCAN Michel	

Absents excusés représentés : CHATTARD Arnaud (pouvoir à MASLO Raymond) ; PREVOT Fabienne (pouvoir à BRUGNERA Jean-Michel) ; ROJAS Angélique (pouvoir à BESCHI Serge) ; BONATO Brigitte (pouvoir à MUSARD Denis) ; CIOT Xavier (pouvoir à DECHAUX Marie-Claire) ; CLARET Albert (pouvoir à DURAND Bernard) ; JOURDAN Marie-Claire (pouvoir à BARI Nadine) ; FANGET Dominique (pouvoir à VILLARET Eric) ; MOSTACCHI Elisabeth (pouvoir à BATTISTEL Marie-Noëlle) ; CONTRATTO Maryse (pouvoir à BUCH Emile).

Nombre de Pouvoirs :	10
Nombre de délégués en exercice :	64
Nombre de délégués présents :	47
Nombre de délégués votants:	**57**

OBJET : DECISION DE PRINCIPE POUR UNE PRISE DE COMPETENCE RM AGS

Vu, la note de cadrage « perspectives d'évolution et d'organisation de la station de l'Alpe du Grand Serre » établie par la SCET- Caisse des dépôts et Consignations, en avril 2019 ;

Vu les travaux du Directoire, instance politique locale réunissant les élus de la CCM, du SIAG et des communes membres concernées ;

Considérant que l'ouverture du domaine skiable est un choix avant tout politique dans une optique de maintien et de développement au service d'un projet de territoire ;

Considérant que la station est un équipement structurant, moteur économique, social et touristique, véritable bassin d'emplois (150 emplois liés à l'activité) et de consommation (jusqu'à 1,2 millions de passages skieurs qui séjournent, consomment, sur tout un territoire ;

Envoyé en préfecture le 03/05/2019
Reçu en préfecture le 03/05/2019
Affiché le 30/04/2019
ID : 038-200040657-20190429-2019_58-DE

Considérant le déficit chronique depuis plus de 15 ans, nécessitant des financements [illegible] pour l'ouverture de la station pour la prochaine saison hivernale ;

Considérant le potentiel de l'AGS à long terme, après la mise en œuvre d'une nouvelle gouvernance, du nouveau mode de gestion et d'un projet de station (stratégie de positionnement, cible clientèle, investissement…)

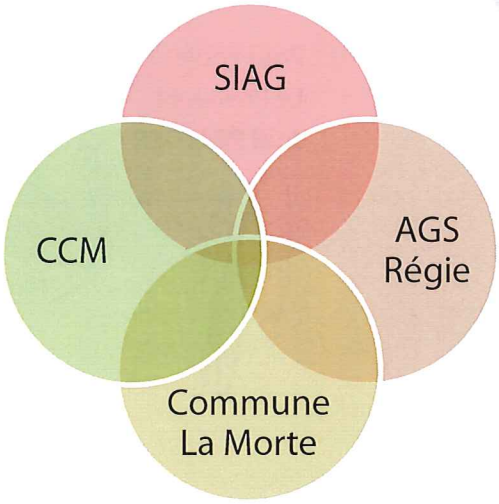
Après avoir entendu les différents exposés, et en avoir délibéré,

Le Conseil Communautaire, à 56 voix Pour, 0 voix Contre et 1 abstention

- **RECONNAIT** la Station de l'Alpe du Grand Serre comme un site structurant pour l'offre touristique globale du territoire.
- **PREND ACTE** de l'économie générée directement par ce site (environs 150 emplois saisonniers non délocalisables) mais aussi de l'atout que constitue la présence d'une station de sports d'hiver sur ce territoire en complément du tourisme lacustre, vert et cultuel en période estivale. A cela doit être pris en compte l'ensemble des impacts sur l'emploi pluriactif proposé à la population notamment au monde agricole de la vallée mais aussi du territoire de la Matheysine ;
- **CONFIRME** son intérêt manifeste pour la Station de l'Alpe du Grand Serre et exprime unanimement sa volonté politique de maintenir et développer la station ;
- **EST** prêt à répondre à la nécessité d'une implication politique forte du territoire, conscient de l'enjeu ;
- **PREND une position de principe pour une prise de compétence intercommunale « création, aménagement, gestion, exploitation des remontées mécaniques et des pistes du domaine skiable de l'Alpe du Grand Serre », sous réserve des engagements suivants ;**
- Par cette prise de position de principe, le Conseil communautaire marque sa détermination et son implication, auprès des :
    - Instances institutionnelles, que sont l'Etat, la Région, le Département, les partenaires financiers de projets structurants au regard de leurs différents programmes de politiques d'aides publiques, CPAI, stations du futur, Plan montagne…
    - Partenaires financiers potentiels, notamment la Caisse des dépôts, les établissements bancaires…
    - Opérateurs privés, gestionnaires de domaines skiables, d'hébergements touristiques…
    - Socio-professionnels, commerçants, population de la station et du territoire
- **S'ENGAGE** dans la perspective d'une prise de compétence :
    - A élaborer un projet de station de façon concertée ;
    - A travailler la gouvernance, le mode de gestion, afin que d'autres partenaires se déclarent intéressés et entrent dans la constitution d'une éventuelle SEM, ou assimilée.
    - A financer la station, pour assurer une ouverture en saison hivernale dans de bonnes conditions, dans la mesure où les capacités financières annuelles de la CCM le permettent ;

Envoyé en préfecture le 03/05/2019
Reçu en préfecture le 03/05/2019
Affiché le 30/04/2019
ID : 038-200040657-20190429-2019_58-DE

- **Dit que, dans la perspective de réunir tous moyens de réussite du projet de compétence, cette position de principe et les engagements de la CCM sont liés aux conditions suivantes à remplir par les instances de la Station de l'Alpe du Grand Serre, à savoir :**
  - Les instances de la station sont identifiées ainsi : SIAG et ses communes membres, AGS régie, et la Municipalité de La Morte
  - Ces instances doivent s'engager dans une volonté affichée de légitimer le rôle de la Communauté de Communes de la Matheysine et ses outils dédiés Matheysine Développement, Matheysine Tourisme et le Directoire (instance ad hoc)



  - Les instances de la Station de l'AGS doivent :
    - S'engager, dès à présent, à associer le directoire à toute décision présentée et votée par le SIAG et la régie AGS, dans l'optique de mettre en œuvre une rationalisation des charges sans obérer l'attractivité de la station ;
    - S'engager dans le transfert de la promotion du tourisme, au 1er janvier 2020, à l'outil dédié de la CCM : Matheysine Tourisme, dans l'optique de disposer d'une stratégie de promotion touristique offensive et cohérente avec l'ensemble du territoire ;
    - S'engager, dès à présent, à lancer la réflexion d'un projet de station, de manière concertée en associant tous les acteurs concernés ;
    - Œuvrer conjointement avec la CCM à la constitution d'un groupe de travail réunissant les élus concernés (collectivités, directoire), les socio-professionnels de la station (école de ski, commerçants, hébergeurs…) et les potentiels partenaires financiers, opérateurs privés ;
  - Dit que chacune des parties doit s'engager à rédiger et respecter la charte de fonctionnement établie ultérieurement
  - Dit que les questions de transfert de charges-Attribution de compensation, de domanialité seront étudiées ultérieurement si le processus est fermement engagé par les parties concernées.

Envoyé en préfecture le 03/05/2019
Reçu en préfecture le 03/05/2019
Affiché le 30/04/2019
ID : 038-200040657-20190429-2019_58-DE

- **AUTORISE** M le Président à signer les documents inhérents à cette [illegible] de charte partenariale reprenant les engagements de chaque partie ci-dessus désignée, afin de témoigner par cette feuille de route, d'un choix politique fort et d'une solidarité financière concrète.
- **AMPLIATION** de la présente délibération sera transmise aux instances concernées, SIAG, AGS régie, Commune de La Morte pour notification et délibération correspondante.

Ainsi fait et délibéré à Susville, les jour mois et an ci-dessus et ont signé les membres présents.

Pour copie conforme, le 30 avril 2019,
Le Président,
Joël PONTIER

Communauté de Communes de la Matheysine
RÉPUBLIQUE FRANÇAISE
38 (Isère)

Date d'envoi à la Préfecture :30/04/2019
Date d'affichage - publication : 30/04/2019
Certifié rendu exécutoire : 30/04/2019
Le Président,
Joël PONTIER

Perspectives d'évolution et d'organisation de la station l'Alpe du Grand Serre

Caisse des Dépôts et Consignations
Communauté de Communes de la Matheysine

Rapport final

Avril 2019

Sommaire

01 Cadre de la mission et méthodologie d'intervention

02 Présentation de la station de l'Alpe du Grand Serre

03 Présentation de l'environnement de projet

04 Eléments juridiques et de gouvernance

05 Analyse stratégique et commerciale

06 Analyse financière

07 Synthèse de recommandations

01
Cadre de la mission & méthode d'intervention

Comprendre les enjeux locaux : plus de 25 personnes interrogées

	Contact	Fonction(s) et entités
1	M PONTIER	Président de la Communauté de Communes de la Matheysine
2	M LANEYRIE	VP à l'Economie et à l'Emploi, Communauté de Communes de la Matheysine
3	Mme BARI	Adjointe à l'Animation, Tourisme et Commerce, Commune de la Mure, Présidente de l'OT
4	Mme BATTISTEL	Députée au Conseil Départemental de l'Isère
5	M MASLO	Maire de la Morte, Président du SIAG, Président d'AGS Nature
6	M MULYK	Conseiller Départemental de l'Isère
7	M NOYREY	Maire de l'Alpe d'Huez et Président de la SATA
8	M MISTRAL	Ancien Maire de la Morte
9	M MONIER	Directeur de la SATA
10	Mme FAYARD	Elue de la Mure pour les Finances, Economie et Administration générale
11	Mme MORDEGAN	DGFIP, Trésorière de la Mure
12	M REVERVBEL	Conseil auprès du Conseil Départemental
13	Mme NAHUM	Directrice Générale des Services de la Matheysine
14	Mme PELLOUX	Directrice de Matheysine Développement
15	M KERBATI	Directeur de l'Office de Tourisme de la Matheysine
16	Mme DRUART	Service Développement territorial, Communauté de Communes de la Matheysine
17	M DUCLOS	Ecole de Ski Français
18	M REYNES	Nivose
19	M DELAPLAGNE	Directeur de l'OT de l'Alpe du Grand Serre et commercial de l'AGS Nature
20	M SCOTTO	Isère Tourisme, cellule ingénierie et développement
21	M FARAUDO	Ancien directeur de la SATA

Réfléchir au devenir de l'Alpe du Grand Serre : le cadre de mission

Objectifs de la mission de la SCET

Rechercher des pistes de repositionnement et d'évolution de la station de l'AGS et de sa gouvernance, à même de pérenniser son fonctionnement et de contribuer à la création de valeur sur le territoire de la Matheysine :

1. Potentiel marché de la station et freins liés au produit actuel ?
2. Incidences d'une nouvelle offre sur l'exploitation et l'attractivité de la station ?
3. Avantages et limites d'une nouvelle structure de gestion ?

Notre approche : une vision intégrée de la station sur son territoire et sur son marché

Nos principales conclusions de mission

→ **Pourquoi et comment la gouvernance de la station doit elle évoluer ?**

→ **Sur la base de quel projet/ orientations de station ?**

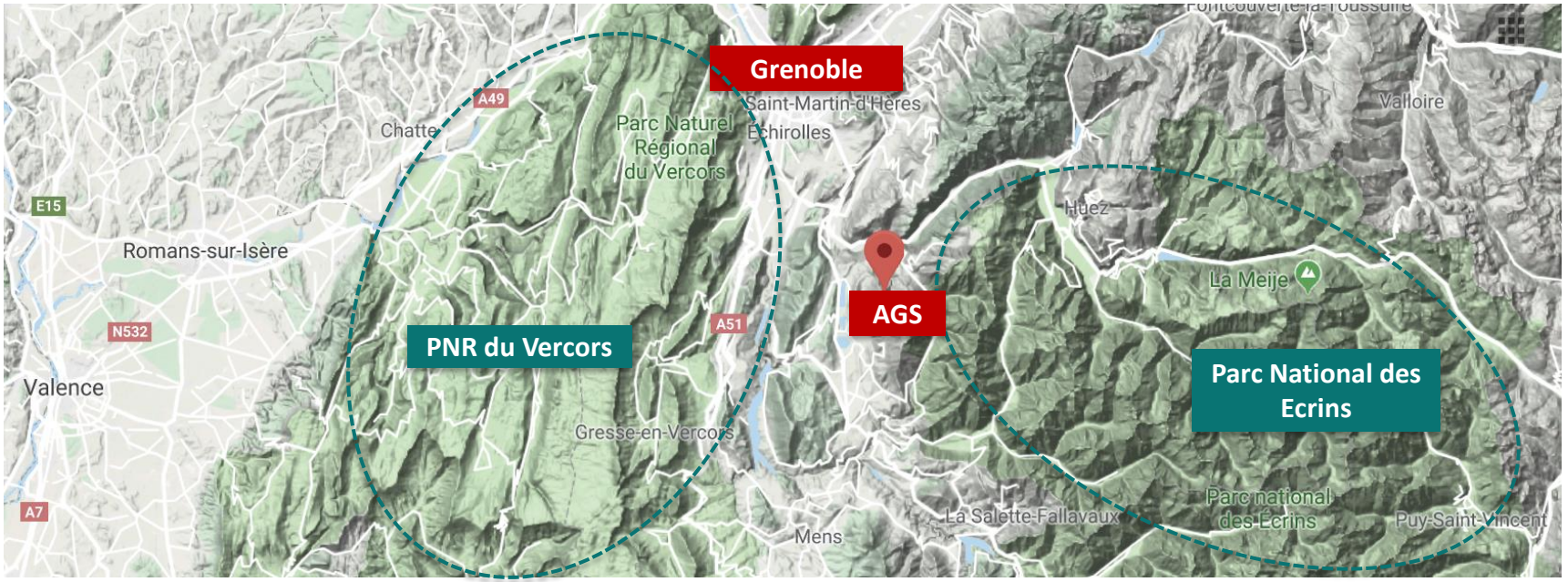
→ **Et selon quels possibilités/ orientations en terme d'organisation ?**

Synthèse générale de notre mission : maintenir et développer l'AGS, un choix politique du service d'un projet de territoire

- La Station de l'Alpe du Grand Serre :
  - **Un déficit d'exploitation chronique depuis plus de 15 ans,** malgré des changements d'exploitants, de stratégies et en dépit d'années bien ensoleillées et enneigées (charges importantes liées notamment au vieillissement des installations)
  - **Un risque important lié à l'exploitation du domaine et ce quelles que soient les pistes de redéploiement choisies** (redéploiement de la stratégie commerciale, renouvellement du parc de remontées mécaniques, création de lits, changement d'exploitante, etc.) :
    - Aléas marché,
    - Aléas climatiques,
    - Changement durable des comportements touristiques avec une perte d'appétence pour la pratique du ski,
    - Etc ...
- L'ouverture du domaine dans les années à venir (sous condition d'enneigement), **un choix qui restera avant tout politique, dans une optique de maintien/ développement du service public** pour le territoire de la Matheysine et pour le Département, soit :
  - **Une contribution publique à maintenir** pour les années à venir afin d'assurer l'ouverture du domaine skiable au public en dépit d'un modèle économique fragile
  - **Un cadre stratégique autour du projet de station à repenser** pour mieux exprimer les atouts différenciant de la station dans le contexte Sud Isère, améliorer son positionnement et susciter l'initiative individuelle autour de son renforcement (création de lits touristiques, création de nouvelles activités hors neige).
  - **Un cadre partenarial à renouveler** pour se conformer au cadre légal et pour mieux répondre aux enjeux territoriaux (remise à plat des compétences et des moyens mobilisés par les différentes parties prenantes).

02
Présentation de la station de l'AGS

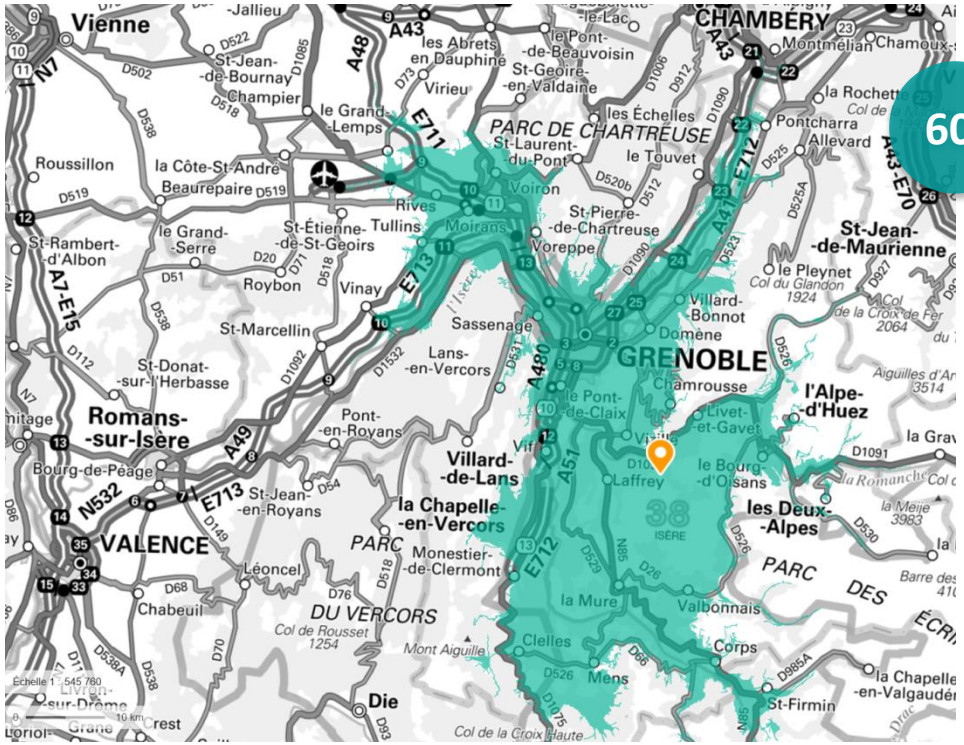
L'Alpe du Grand Serre, une destination loisirs confidentielle pour les Grenoblois, et les Lyonnais, au cœur du secteur Sud Isère



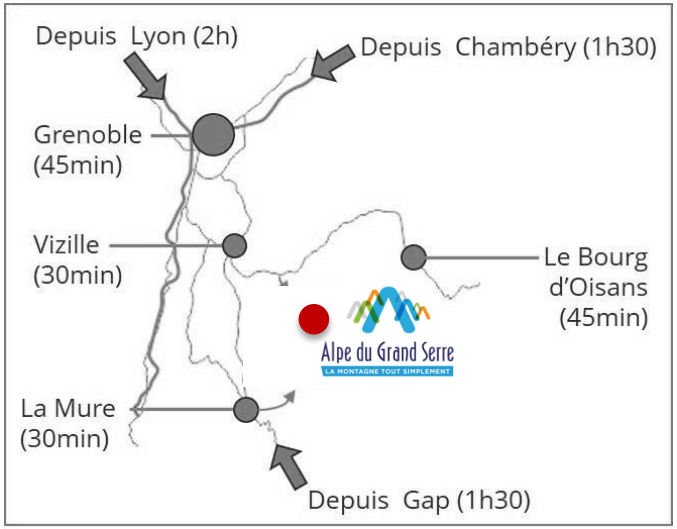
Localisation

- L'Alpe du Grand Serre (AGS) se trouve en secteur **Sud Isère**, aux portes du Parc Naturel des Ecrins, face au Vercors.
- la Métropole de Grenoble (443 000 hab) est **la zone de chalandise** naturelle de la station
- A noter, la présence de Lyon à 2h de route avec plus de 2 millions d'habitants

AGS, une destination facilement accessible en voiture pour des excursions à la journée depuis Grenoble et l'Alpe d'Huez



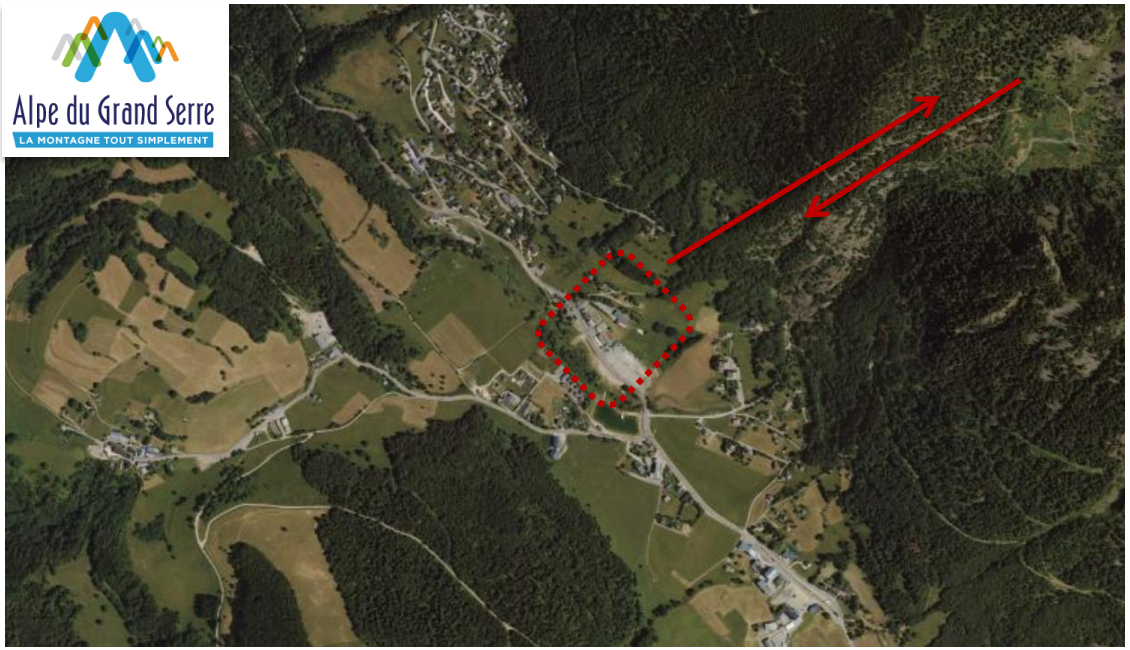
→ **Zone de chalandise à 1h de trajet en voiture depuis/ vers l'Alpe du Grand Serre**



Accès

- Le réseau de transport en commun jusqu'à la station est possible mais peu développé, **encourageant l'usage de la voiture individuelle.** ASG est en effet accessible :
  - Par la route : **1h de Grenoble, 2h de Lyon**
  - En Bus : lignes hiver et lignes régulières 1 A/R/j : 1h15 depuis Grenoble
  - En train : 3h depuis Paris, 1h30 depuis Lyon jusqu'à Grenoble + transfert en voiture ou en bus jusqu'à la station

Présentation de la station village de l'Alpe du Grand Serre et du niveau de services



Chiffres clés

- Répartition du parc d'hébergement sur plusieurs hameaux (700 résidences sec.)
- Principale concentration autour du télésiège de la Blache (Caisses)
- Parc d'hébergement touristique : 59 meublés, 1 hôtel
- 3 Restaurants
- 2 Loueurs de matériel de ski
- 1 épicerie
- Plusieurs parkings peu aménagés et un nombre de places insuffisant
- Une absence de médecins, pharmacie et distributeur automatique

Zoom sur la capacité hébergement touristique de l'AGS : un total de 3000 lits dont 850 lits marchands

CAPACITÉ D'ACCUEIL TOURISTIQUE DES STATIONS DE L'ISÈRE EN 2018

	BELLEDONNE						CHARTREUSE						OISANS												SUD ISERE				VERCORS							
	Allevard - Le collet		Les 7 Laux		Chamrousse		St Pierre de Chartreuse		Plateau des Petites Roches		Le Sappey en Chart.		Auris en Oisans		Oz en Oisans		Vaujany		Villard Reculas		Les 2 Alpes		L'Alpe d'Huez		Gresse en Vercors		L'Alpe du Grand Serre		Autrans - Méaudre en Vercors		Lans en Vercors		Villard de Lans - Corrençon		Col de Romeyère - Les Coulmes	
	hbt	lits	hbt	lits	hbt	lits	hbt	lits	hbt	lits	hbt	lits	hbt	lits	hbt	lits	hbt	lits	hbt	lits	hbt	lits	hbt	lits	hbt	lits	hbt	lits	hbt	lits	hbt	lits	hbt	lits	hbt	lits
Hôtellerie classée et non classée	6	270	1	90	2	90	3	100	1	20	1	20	2	60	1	30	4	150	1	20	31	2750	18	1450	2	80	4	60	10	400	3	90	17	820	3	140
Hôtellerie classée	3	140	0	0	0	0	2	80	0	0	0	0	2	60	0	0	2	90	0	0	20	2 090	13	1 080	2	80	1	0	9	370	3	90	15	740	2	80
Hôtellerie 1*	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	20	0	0
Hôtellerie 2*	3	140	0	0	0	0	1	30	0	0	0	0	2	60	0	0	2	90	0	0	8	590	2	60	0	0	0	0	5	160	3	90	5	220	2	80
Hôtellerie 3*	0	0	0	0	0	0	1	50	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	10	1 050	7	470	2	80	1	0	4	220	0	0	8	470	0	0
Hôtellerie 4*	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2	450	3	460	0	0	0	0	0	0	0	0	1	20	0	0
Hôtellerie 5*	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	100	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Hôtellerie de Plein Air classée et non clas	3	970	3	430	0	0	1	300	1	200	1	80	0	0	0	0	0	0	0	0	2	370	0	0	2	240	4	60	4	960	1	280	2	570	1	90
Hôtellerie de Plein Air classée	2	820	3	430	0	0	1	300	1	200	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2	370	0	0	2	240	0	0	4	960	1	310	1	570	0	0
Campings 1*	0	0	1	120	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Campings 2*	0	0	0	0	0	0	0	0	1	200	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	120	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Campings 3*	2	820	2	320	0	0	1	300	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	240	0	0	1	240	0	0	3	660	1	310	1	570	0	0
Campings 4*	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	300	0	0	0	0	0	0
Campings 5*	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Aire naturelle de camping	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Camping à la ferme	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
dont Camping qualité	2	820	2	320	0	0	1	300	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	240	0	0	0	0	0	0	2	530	0	0	1	570	0	0
Aires de camping-cars	1		0		2	0	3		2		0		1		0		1		0		2		1		1		0		0		2		2		0	
Résidences de tourisme	3	830	1	160	4	3 760	0	0	0	0	0	0	1	90	3	1 080	6	1 240	0	0	7	1 280	10	3 420	3	560	0	0	2	640	0	0	4	460	0	0
Résidences de tourisme classées	1	410	0	0	3	3 630	0	0	0	0	0	0	1	90	2	1 050	4	1 100	0	0	4	730	7	2 910	1	420	0	0	1	320	0	0	2	300	0	0
Résidences hôtelières	2	430	1	160	1	130	0	0	0	0	0	0	0	0	1	30	2	140	0	0	3	550	3	500	2	140	0	0	1	320	0	0	2	160	0	0
Hébergements collectifs	7	700	8	1 200	4	250	11	600	6	110	4	240	2	70	5	610	2	160	0	0	16	1 990	2	930	2	130	5	410	26	1 980	1	80	20	1 080	9	370
Auberges de jeunesse	0	0	0	0	1	60	0	0	0	0	0	0	0	0	1	60	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Centres de vacances	5	650	1	20	3	190	5	460	1	40	0	0	1	40	0	0	1	60	0	0	7	650	0	0	2	130	3	230	7	1 100	1	80	10	710	2	160
Maisons familiales	1	30	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	100	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2	180	0	0
Villages vacances	0	0	3	1 020	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2	520	0	0	0	0	3	1 100	2	930	0	0	1	160	0	0	0	0	0	0	0	0
Refuges	1	20	2	60	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	10	0	0	0	0	1	70	0	0	0	0	0	0	3	60	0	0	0	0	1	30
Gîtes d'étape et séjours	0	0	2	100	0	0	6	140	5	60	1	30	1	30	1	20	1	100	0	0	4	80	0	0	0	0	1	20	14	770	0	0	8	240	6	180
Meublés touristiques (estimation)	473	2 070	378	1 660	582	2 450	168	730	102	510	31	130	359	1 800	147	670	136	680	30	200	994	5 120	1 024	4 670	77	370	80	320	397	1 940	100	500	1 209	5 760	9	90
Meublés classés (estimation)	143	520	10	70	185	1 040	17	80	18	110	5	30	155	730	62	430	17	130	30	200	333	1 970	348	1 930	16	100	4	30	174	940	70	410	541	2 880	9	90
dont labellisés Clévacances	8	40	3	30	2	210	15	80	4	40	3	20	4	20	16	190	4	50	1	20	276	1 640	15	100	3	50	0	0	31	290	18	190	18	160	0	0
dont labellisés Gîtes De France	6	20	18	110	0	0	24	150	25	140	5	30	4	20	12	80	10	60	17	110	11	70	2	20	16	100	0	0	69	390	30	180	74	440	8	70
dont labellisés Accueil Paysan	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	10	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Meublés en agences immobilières	115	460	353	1 510	398	1 590	0	0	0	0	0	0	139	660	0	0	0	0	0	0	455	2 040	436	2 010	0	0	80	320	113	470	120	600	547	2 430	0	0
Chambres d'hôtes	8	20	16	90	0	0	24	70	8	20	5	10	0	30	4	10	11	30	5	20	11	30	4	10	11	30	0	0	16	50	19	60	29	90	8	30
labellisées Clévacances	0	0	0	0	0	0	6	20	1	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	5	10	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
labellisées Gîtes de France	0	0	6	20	0	0	7	20	2	10	3	10	2	10	11	10	4	10	0	0	0	0	3	10	7	20	0	0	16	50	14	40	15	50	7	20
labellisées Accueil Paysan	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
CAPACITE MARCHANDE	500	4 860	407	3 630	592	6 550	207	1 800	118	860	42	480	364	2 050	160	2 400	159	2 260	36	240	1 061	11 540	1 058	10 480	97	1 410	93	850	455	5 970	124	1 010	1 281	8 780	30	720
dont classée et/ou labellisée	149	1 890	19	520	188	4 670	33	500	22	320	8	40	160	890	75	1 490	27	1 330	30	200	364	5 170	372	5 930	28	860	5	30	204	2 640	88	850	574	4 540	18	190
Résidences secondaires [1]	507	1 720	1 908	8 930	2 132	6 560	386	1 880	92	410	66	330	678	2 990	637	1 950	402	640	219	970	5 732	25 250	4 497	17 910	730	2 880	487	2 340	1 156	4 730	784	3 650	3 663	16 700	179	790
CAPACITE TOTALE Marchande et non marchande	1 007	6 580	2 315	12 560	2 724	13 110	593	3 680	210	1 270	108	810	1 042	5 040	797	4 350	561	2 900	255	1 210	6 793	36 790	5 555	28 390	827	4 290	580	3 190	1 611	10 700	908	4 660	4 944	25 480	209	1 510

Remarque

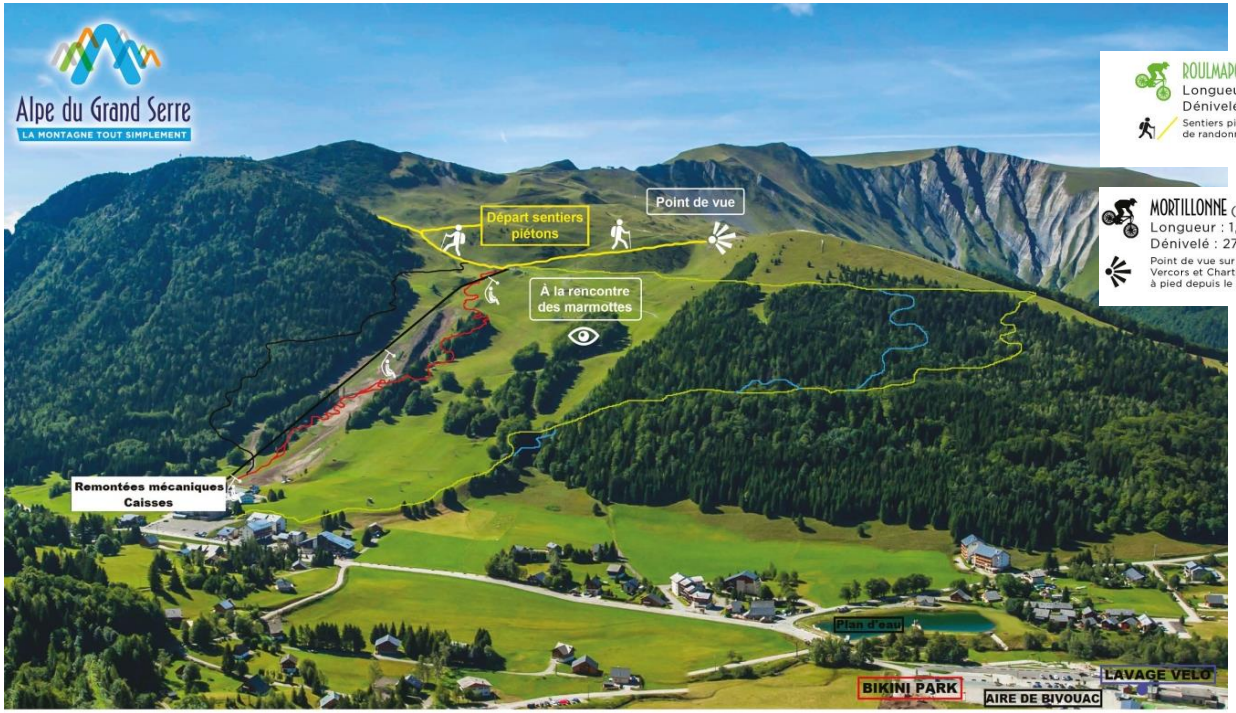
- Une **disparité marquée** en terme de lits touristiques entre les « grandes » et les « petites stations d'Isère et une capacité à l'AGS se rapprochant de celle des **petites/très petites stations.**

AGS en hiver : les activités neige

Chiffres clés

- Altitude : 1400-2200m
- Domaine : **55km de pistes** de ski et 20km de piste de ski de fond
- 3 télésièges, 12 téléskis et 1 fil neige (accessible avec 1 moniteur de ski ESF)
- **Difficulté : moyenne** (pistes rouges et bleues principalement + 2 pistes d'apprentissage + pistes noires et free ride)
- Investissements récents : **neige artificielle**
- **Partenariat AGS/ Alpe d'Huez** sur un forfait 3 jours, 2 journées possibles sur le domaine de l'Alpe d'Huez
- Un **domaine de ski de fond** de 20 km réorganisé sur 6 boucles différentes et 2 modules pédagogiques de perfectionnement au skating et d'apprentissage montées/descentes.

AGS en été : l'offre de loisirs sportifs



ROULMAPOOL (Piste verte)
Longueur : 2,9 km
Dénivelé : 270 m
Sentiers piétons et possibilités de randonnées

PATATRACK (Piste bleue)
Longueur : 1,3 km
Dénivelé : 150 m
Pistes VTT de descente
Accès exclusivement réservé aux VTT

MARVEL (Piste rouge)
Longueur : 1,4 km
Dénivelé : 270 m
Télésiège de la Blache
Accessible aux VTT et aux piétons

MORTILLONNE (Piste noire)
Longueur : 1,5 km
Dénivelé : 270 m
Point de vue sur Grenoble, Vercors et Chartreuse (10 min. à pied depuis le haut du télésiège)

Port du casque obligatoire. Toutes les autres protections adéquates sont vivement recommandées.

Point d'observation des marmottes (infos et renseignements à l'Office de tourisme).

Pistes Marvel et Mortillonne : le reconnaissance est obligatoire.

Horaires d'ouverture des remontées mécaniques : 9 h 20 - 12 h 15 / 13 h 15 - 16 h 15 (possibilité d'ouverture entre 12 h 15 et 13 h 15 en fonction de l'affluence et de la météo).

Chiffres clés

- Une offre « été » mise en place en 2018 pour la première fois avec le lancement du bike parc :
  - 1 télésiège (non débrayable)
  - 4 pistes VTT
  - + aire de bivouac, lavage vélo, etc.
- 48j de fonctionnement été / ailes saison
- CA : 20K€ dont 72% réalisé par des VTTistes

	ANALYSE ACTIVITE RM ÉTÉ 2018					
	juin	juillet	août	sept	octobre	**Total**
Ouverture (jours)	5	15	14	10	4	**48**
Passage RM été						
Nbr passages mensuels été	1419	2579	3105	2237	781	**10121**
Fréquentation moyenne journalière	284	172	222	224	195	**211**
CA RM été						
CA mensuel	4 385 €	5 430 €	6 151 €	3 367 €	1 018 €	**20 351 €**
CA moyen journalier	877 €	362 €	439 €	337 €	255 €	**424 €**

La station de l'AGS : traits saillants

- L'AGS, une **station « pionnière »** en Isère et un domaine skiable étendu (55 km de piste, équivalent au domaine de Chamrousse) et un **enneigement** a priori « assuré » pour les 15 prochaines années impliquant de raisonner en terme de «derniers investissements ski »
- Une **zone de chalandise naturelle à fort potentiel** mais à mieux capter (Grenoble, Saint Etienne, Lyon) : une station **peu/ mal connue au local comme au national** et qui entre en concurrence avec de nombreuses stations d'Isère de moyenne et de haute altitude
- Une **station village** en retard vis-à-vis des critères des clientèles pour la réalisation de séjours (restauration, animation, stationnement, services médicaux, distributeurs de billets)
- Un parc en **hébergements touristiques** limité et pas/peu diversifié (quasi absence d'hôtellerie, meublés vieillissants/ non commercialisés, absence de résidence de tourisme et **lancement d'un appel à projet pour une résidence de tourisme)**
- Des **remontées mécaniques** moins récentes et donc moins performantes que sur d'autres domaines skiables mais une grille tarifaire plus abordable que sur d'autres sites.
- Des clientèles actuelle été et hiver pour l'AGS essentiellement constituées **d'excursionnistes se déplaçant à la journée** (cf. produits « phares » : forfait journée et forfait saison)

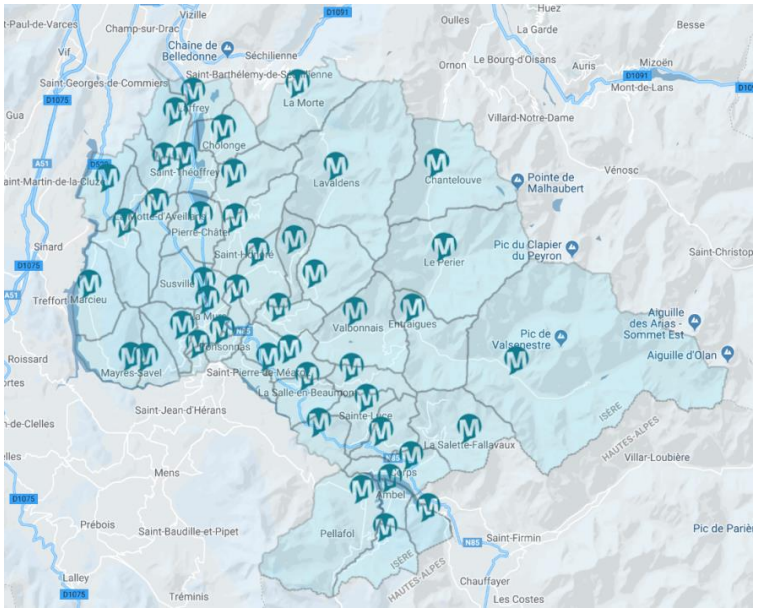
03
Environnement de projet

La station de l'Alpe du Grand Serre, moteur économique d'un périmètre de vie et de projet plus large : la CC de la Matheysine

Présentation de l'EPCI

- Située sur la commune de la Morte, l'Alpe du Grand Serre appartient à la CC de la Matheysine créée en 2014
- **Le siège de la CC se trouve à La Mure, principale concentration démographique et de services du territoire**
- Depuis 2014, l'EPCI a mené plusieurs grands chantiers :
  - Création ou requalification d'équipements publics structurants (piscine notamment)
  - Entrée dans le projets national « Plan de paysage »
  - Requalification de la friche industrielle de Saint Honoré, en vue de l'accueil de nouvelles entreprises
  - Création d'un nouvel Office de Tourisme et d'une marque de destination
  - Mise en place des projets structurants importants : le Train, la Prairie de la Rencontre, les aménagements des berges du Sautet…
- **A noter, la CC dispose de la compétence obligatoire « accueil et information touristique » mais ne dispose pas de la compétence « remontées mécaniques »**

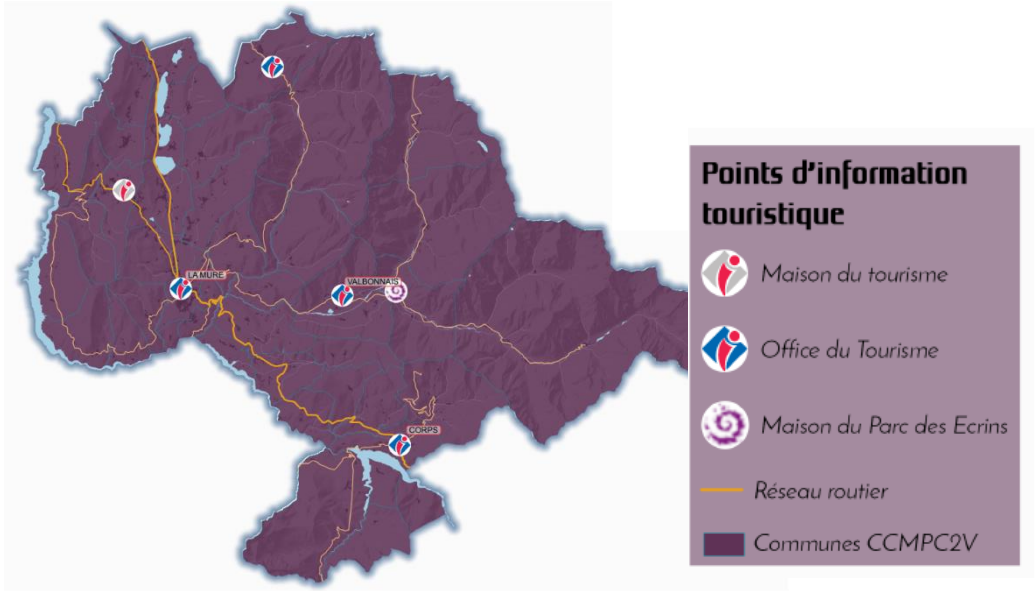
la Matheysine
Communauté de communes



Chiffres clés

- 20 000 habitants : un territoire peu dense et un habitat diffus – **AGS : un équipement qui pèse sur les finances locales**
- 80% de résidences secondaires sur certaines communes
- Un environnement préservé à dominante rurale

L'organisation touristique à l'échelle de la Communauté de Communes : 1 territoire et 2 Offices de Tourisme



L'office municipal de tourisme du Grand Serre (EPIC)

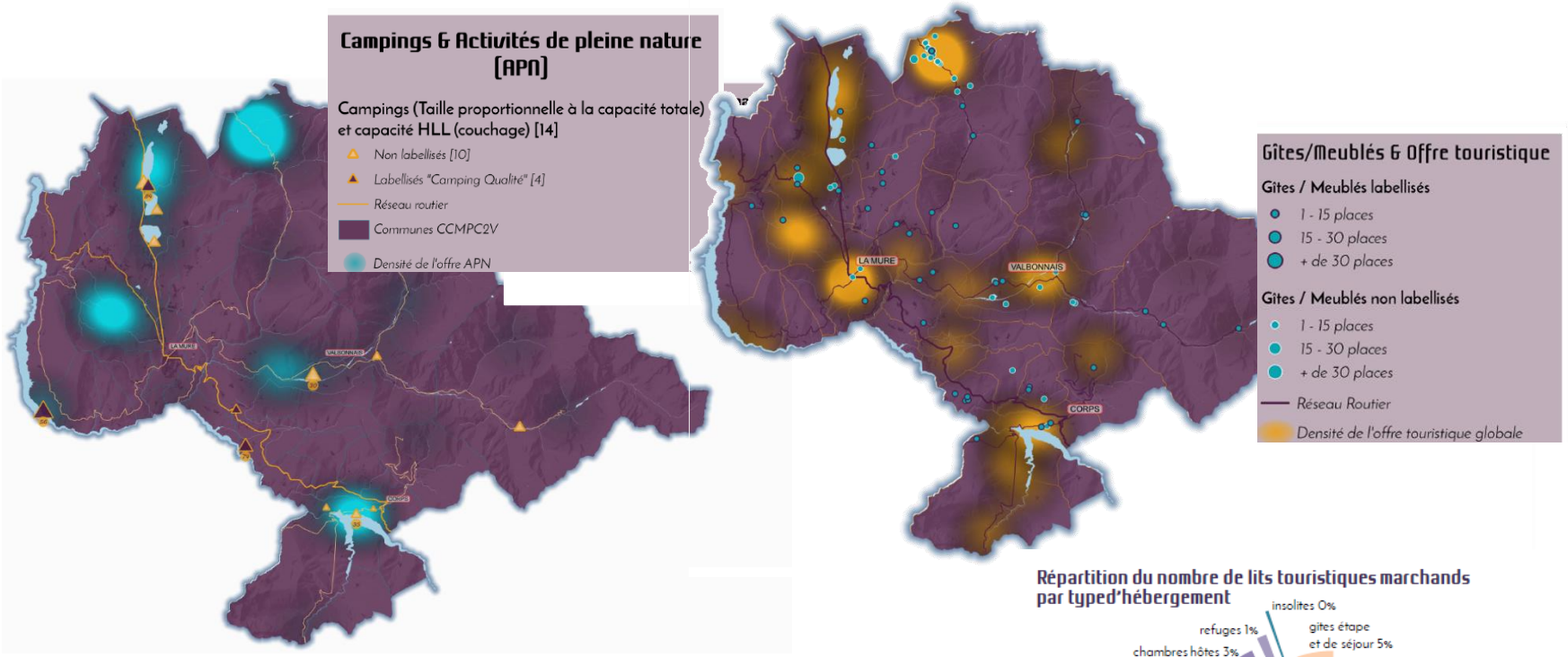
- La commune de la Morte a **conservé son office de tourisme** après l'entrée en vigueur de la Loi NOTRe en 2018
- Elle assure des missions d'accueil, promotion et commercialisation mais la **taxe de séjour** est collectée par la CC. L'AGS porte également une place de marché pour la CC
- En 2015, la volonté exprimées portait sur un positionnement de station conviviale, ludique, accessible et durable
- Un **dossier de labélisation Station Classée** est en cours d'examen

Matheysine Tourisme (EPIC)

A l'occasion d'un programme européen intitulé « Espaces Valléens », la Communauté de communes a élaboré un **schéma de développement du tourisme** sur son territoire:

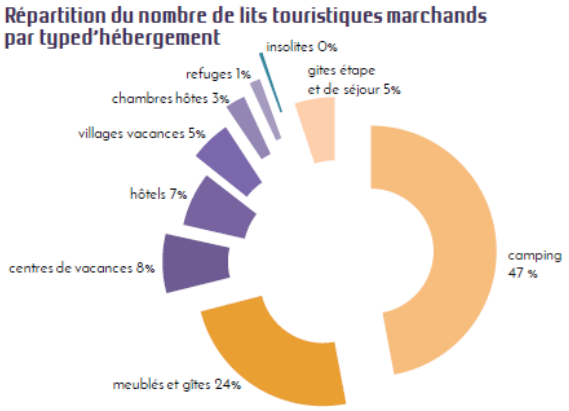
- **Aménagement et valorisation de « pépites »** : sites ou activités capables de différencier le territoire de ses concurrents (Vercors, Chartreuse), reconnus à un niveau au moins régional, voir national ou internationnal
- **Développement de filières spécifiques** qui permettent de toucher des pratiquants d'activités pointus mais friands de nouveaux terrains de jeux.
- **Travail sur la notoriété du territoire** avec l'organisation d'un office de tourisme intercommunal notamment
- **Conception de produits touristiques** à destination des clientèles de groupes (autocaristes, voyagistes, tour opérateurs, comités d'entreprises, scolaires).

Une polarisation importante des hébergements touristiques en vallée et le long des axes de communication, exception faite de l'AGS

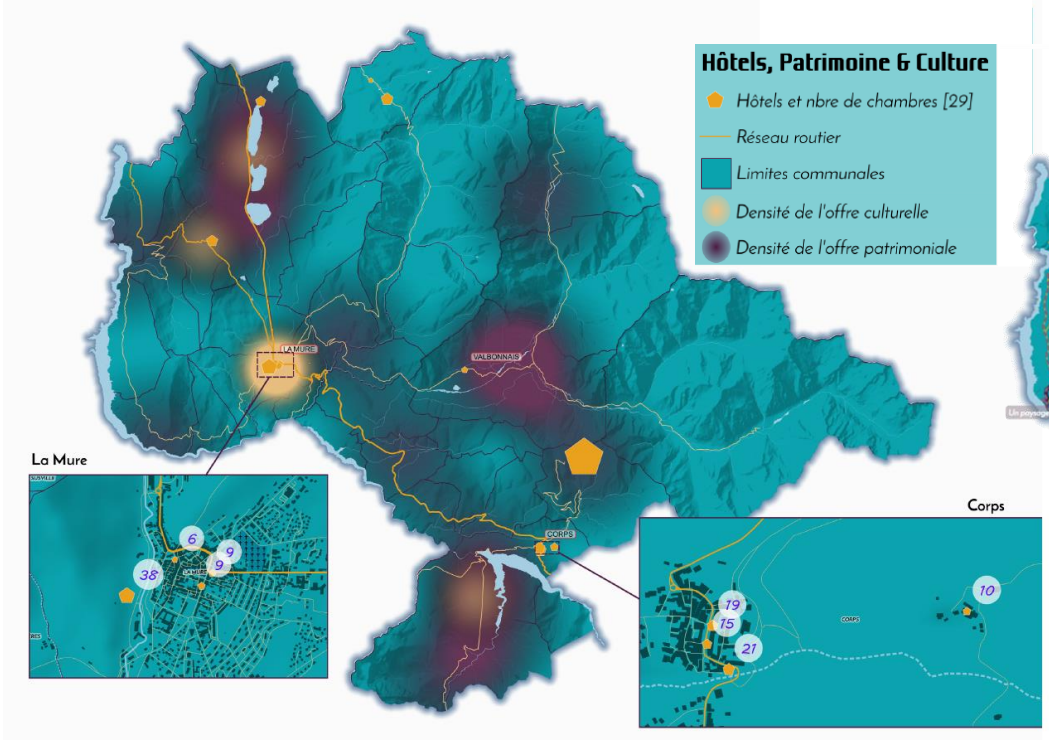


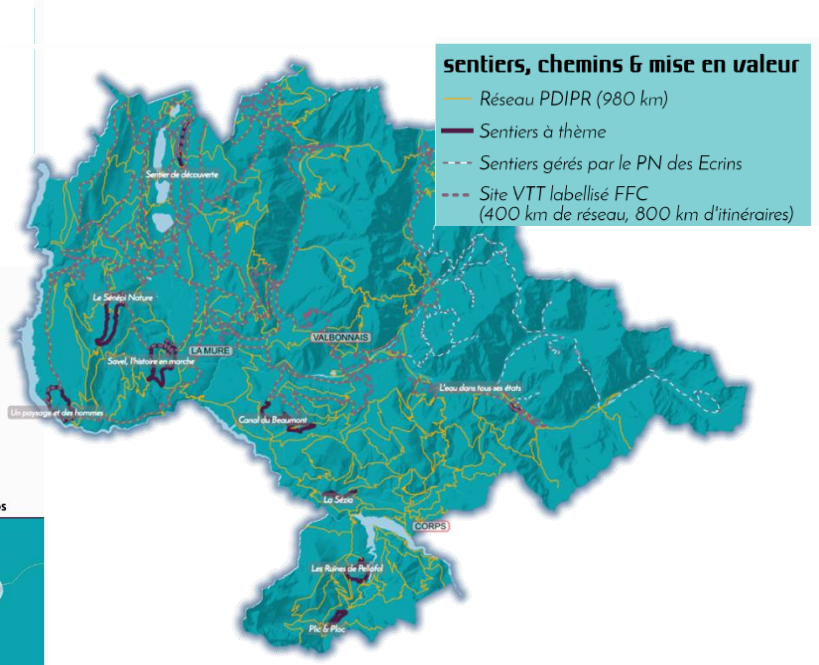
Synthèse de l'offre

- 200 hébergeurs et près 6000 lits
- 14 campings (50% de la capacité totale)
- 12 hôtels (dont 45% à ND de la Salette, 150 000 visiteurs/an)
- 18 chambres d'hôtes
- 140 gîtes et meublés
- 15 auberges de jeunesses et gîtes d'étapes
- 6 centres et villages de vacances
- 6 hébergements insolites
- 4 refuges de montagne



La destination Matheysine : une destination touristique encore peu connue mais qui se structure, notamment sur la saison d'été





Synthèse de l'offre

- 900 km de sentiers de randonnée
- 800 km d'itinéraires VTT
- 46% du territoire couvert par le Parc National des Ecrins
- 1er centre européen de saut à l'élastique (103m)
- 6 lacs et plans d'eau : baignade, sports nautiques, pêche
- 3 bases nautiques
- 2 rivières pour des activités d'eaux-vives
- 1 via ferrata/ site d'escalade
- 3 stations de ski et stades de neige
- Train de la Mure : 1ère ligne électrifiée de France

La stratégie portée par Matheysine Tourisme : structurer l'offre et définir un nouveau positionnement « Matheysine, Trésor des Alpes »

Planche de tendances

Positionnement du territoire

- **Nouvelle identité de marque touristique en 2018 :** « invitation à l'émerveillement », « mosaïque de paysages », « un territoire préservé et authentique qui a su garder sa simplicité et sa convivialité

Une offre touristique diffuse et diversifiée à l'appui d'un nouveau positionnement : du balnéaire aux multiples sports de montagne

Nautisme et activités outdoor : cœur de positionnement

LE TOUR DES PASSERELLES DU MONTEYNARD

LA PIERRE PERCÉE

À VÉLO

AVEC UN ÂNE OU À CHEVAL

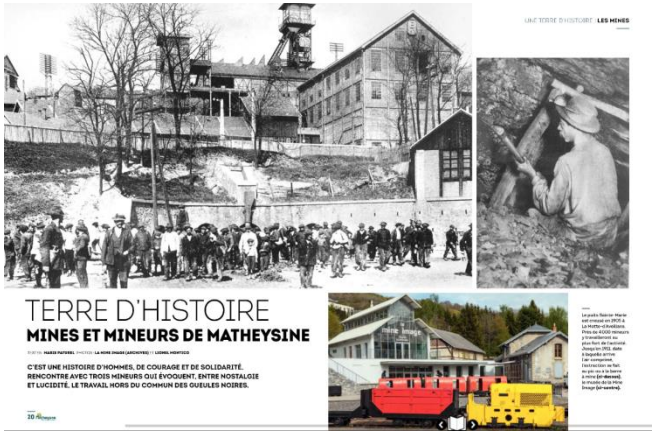
EN COURANT

SUR L'EAU

Patrimoine et terroir : Supports de l'offre

LE MURÇON MATHEYSIN

Murçon Matheysin



TERRE D'HISTOIRE

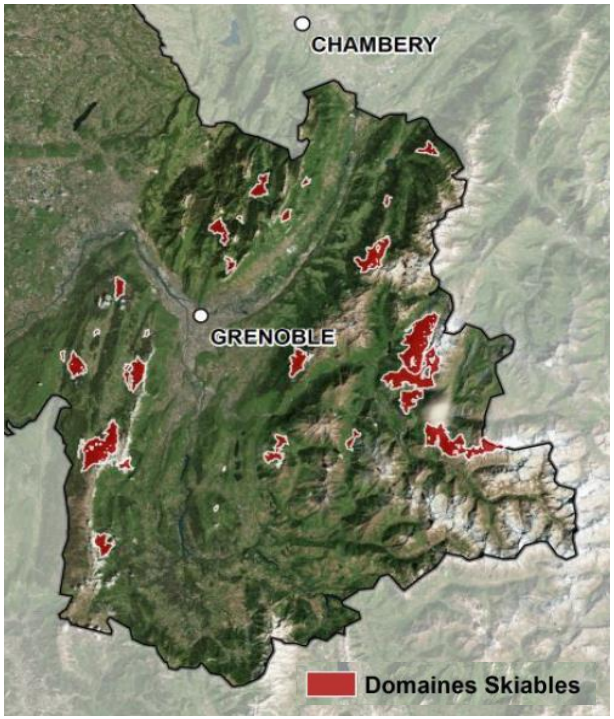
MINES ET MINEURS DE MATHEYSINE

C'EST UNE HISTOIRE D'HOMMES, DE COURAGE ET DE SOLIDARITÉ. RENCONTRE AVEC TROIS MINEURS QUI ÉVOQUENT, ENTRE NOSTALGIE ET LUCIDITÉ, LE TRAVAIL HORS DU COMMUN DES GUEULES NOIRES.

Environnement de projet : la Matheysine

- La Matheysine, une **destination loisirs/ nature aux portes de Grenoble** encore confidentielle mais qui se développe grâce à une nouvelle stratégie touristique
- Un territoire historiquement marqué par son passé industriel, et un secteur géographique **moins connu car moins lisible** que ses deux massifs voisins (Vercors et Ecrins)
- Une recomposition de **l'organisation touristique** depuis la Loi NOTRe et une stratégie basée sur la promotion et la structuration de l'offre estivale (le « balnéaire à la montagne »)
- Une offre été **plutôt polarisée en vallée** autour de la Route Napoléon et de l'axe de la Mure en direction des Ecrins (La Mure = principal pole résidentiel et commercial du territoire)
- AGS : Une destination dans la destination, à l'écart des flux principaux et des points d'attractivité de la destination « été », avec une **stratégie touristique propre lié à la présence de son OT (démarche de labélisation Station Classée en cours)**
- Globalement, un climat partenarial pour une **meilleure co-construction des actions et des outils** à redéfinir pour porter le développement de l'AGS sur les périodes « hors neige » en cohérence avec la dynamique du territoire.

Un positionnement pertinent à trouver pour AGS au sein d'un secteur Sud Isère bénéficiant d'une offre pléthorique



La Station

INFRASTRUCTURES	
Facilité d'accès	
Esthétisme de l'architecture	
RAPPORT QUALITÉ-PRIX	
Niveau général des prix	
Niveau des prix hébergements	
Niveau des prix restauration	
Niveau des prix activités	
ACCUEIL	
Qualité de l'accueil	
Accueil des familles	
VIE DE LA STATION	
Diversité offre restauration	
Après-ski et vie nocturne	
Animations et activités	
Qualité des évènements	

Le Domaine skiable

INFRASTRUCTURES	
Préparation des pistes	
Modernité des installations	
Attente aux remontées	
Tranquillité sur les pistes	
Rapidité des liaisons	
Rapport qualité / prix du forfait	
ACCUEIL	
Amabilité du personnel	
Facilité d'achat du forfait	
ENVIRONNEMENT	
Qualité de l'exposition	
Variété des pistes	
Skiabilité par mauvais temps	
Beauté de l'environnement	
PRATIQUES SPORTIVES	
Accueil jeunes enfants	
Intérêt pour débutants	
Intérêt skieurs confirmés	
Possibilités de freeride	
Qualité des zones ludiques	
Intérêt pour le snowboard	

Contexte

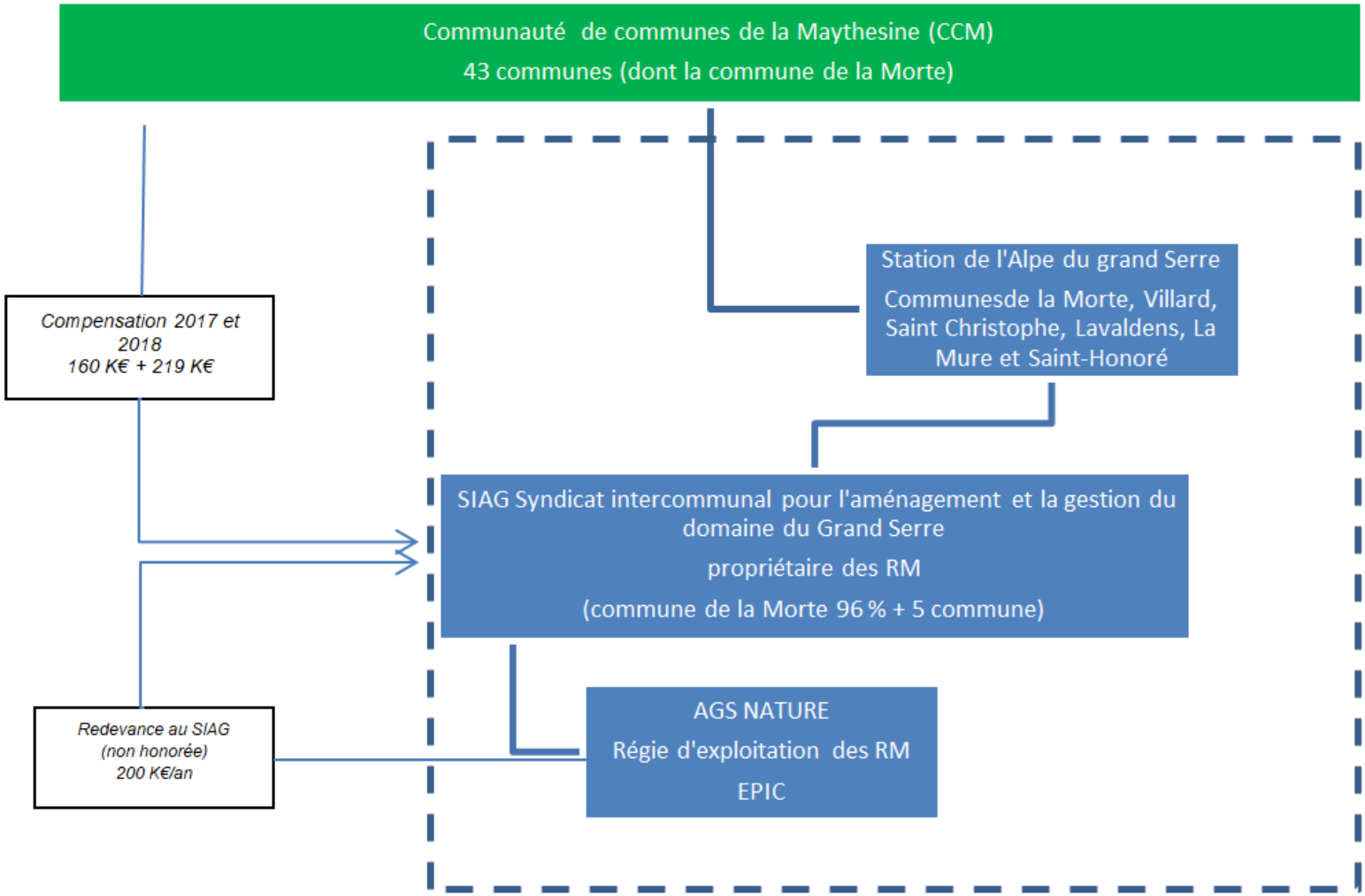
- Un environnement concurrentiel dense : 23 domaines skiables en Isère et 30 sites nordiques, 4 massifs, dans le top 3 français des destinations « sports d'hiver », 9% de l'activité nationale des sports d'hiver, 67% de la capacité d'accueil du département en stations et 60% des nuitées
- **Les plus de l'AGS sur les réseaux sociaux : hors piste, tranquillité, prix**
- **Points faibles de l'AGS sur les réseaux sociaux : vétusté de RM et peu d'animation, enneigement**

Contexte sectoriel : les tendances de la filière ski

- Un **marché du ski qui ne se développe plus** : un marché mature, même sur l'international, et un marché français qui se réduit et qui vieillit (enjeux de l'accès à l'apprentissage)
- Globalement, une tendance à la baisse de l'enneigement entrainant une **rétractation de la saison hiver** générant un risque sur le CA et impliquant des moyens compensatoires importants (surcouts liés à l'enneigement artificiel)
- Des stations de haute et moyenne montagne qui cherchent à **diversifier leurs activités** pour séduire de nouvelles clientèles (de moins en moins de séjours 100% ski mais une pluralité d'activités, et un enjeu autour des activités « hors neige » en cas d'aléas climatiques)
- Des **clientèles en excursion très versatiles, très exigeantes sur le rapport qualité-prix** et qui se déplacent en station essentiellement par beau temps, en WE et en vacances scolaires. Une tendance également à **ne plus prendre de risque sur un forfait saison**.
- AGS : un **positionnement peu différenciant en Isère**, et un retard important en terme de développement vis-à-vis de stations plus attractives mais plus cher car ayant fortement réinvesti.

04
Eléments juridiques et de gouvernance

Schéma de l'organisation actuelle



La gouvernance de la station de 2001 à 2014 (SATA)

- **Le SIAG (syndicat intercommunal à vocation unique) est l'autorité organisatrice** = propriétaire des installations liées au Domaine Skiable et ses activités périphériques (Remontées Mécaniques, Garages et Matériels Afférents, Matériel de Pistes, Réseau à neige, dont retenue collinaire, Restaurant : la Flambée).
- De 2001 à 2014, **la station est exploitée par la SATA** (SEM) dans le cadre d'une délégation de service public prenant la forme d'un affermage. **1,5 millions d'euros** sont nécessaires pour réaliser les grandes visites.
- En 2014, et sur la base d'un déficit jugé récurrent, la SATA demande la résiliation du contrat de façon anticipée au motif que la viabilité de la DSP s'appuyait sur un projet immobilier (2000 lits touristiques banalisés) qui au bout de 6 ans n'avait pas abouti, un partage du déficit entre la SATA et le SIAG et la non réalisation de la station d'épuration.
- **Un protocole de fin de DSP est signé entre les parties en septembre 2014.**
  - ✓ *Retour à titre gratuit des biens nécessaires à l'exploitation du domaine skiable*
  - ✓ *Rachat par le SIAG des biens dits de reprises apportés par la SATA pour un montant de 330 000€ HT.*
  - ✓ *Reprise du personnel affecté à l'exploitation*
- Un audit des comptes du SIAG est réalisé en 2014 par la commune, pointant le déficit structurel et conjoncturel de l'AGS.

Evolution de la gouvernance de la station en 2014 – nouveau mode de gestion (régie)

- Par délibération en date du 22/07/14, le SIAG a fait le choix d'un mode de gestion du SP en régie directe. La gestion du domaine skiable et des remontées mécaniques a été confiée à « AGS Nature » : régie à autonomie financière et personnalité morale (EPIC intercommunal).
- La convention d'exploitation pour l'année 2017 (qualifiée de délégation sous forme d'affermage ?) couvre en sus de l'exploitation et entretien des installations et dispositif de secours, la commercialisation des produits touristiques et l'animation sportive et ludique du domaine en hiver ou en été.

➢ ATTENTION : il ne s'agit pas d'une délégation de service public mais d'une exploitation du SP en régie.

➢ Les biens sont mis à disposition de AGS Nature. Le SIAG demeure propriétaire et maître d'ouvrage des travaux de grosses réparations et de renouvellement. Les biens sont restés immobilisés dans les comptes du SIAG et font l'objet d'un amortissement.

➢ En contrepartie AGS Nature verse une redevance au SIAG pour équilibrer les comptes de son budget annexe du fait de ces amortissements. Son montant est de 200 000 €HT (part fixe). Elle est passée à 80 000 €HT pour l'année 2018 (avenant du 27/12/18) faute pour l'EPIC d'être en capacité d'honorer la redevance contractuelle.

Evolution de la gouvernance de la station en 2014 – nouveau mode de gestion (régie)

- Aides financières apportées au SIAG :

- Les communes membres sont sollicitées chaque année pour augmenter leurs participations initiales. Seules les communes membres peuvent apporter une aide financière pour le fonctionnement du syndicat.

- Pour le déficit d'investissement, la C.C.M est sollicitée *à priori* au titre de sa compétence « *aménagement touristique* ». En application du principe de spécialité, un EPCI ne peut intervenir que dans le champ des compétences qui lui ont été transférées (principe de spécialité fonctionnelle) et à l'intérieur de son périmètre (principe de spécialité territoriale). En vertu de ce principe, la C.C.M ne peut donc pas intervenir opérationnellement ni financièrement, dans le champ des compétences que les communes ont conservées ou ont transférées à un autre groupement (SIAG). *Une communauté de communes ne peut donc pas être autorisée à participer au financement du déficit d'un équipement public réalisé par un syndicat de communes dont certaines de ses communes sont membres, dans la mesure où elle n'est pas compétente en ce domaine à l'égard de l'équipement en cause.*

- Remarque :

Ces subventions ne peuvent pas être apportées directement à AGS Nature sauf si la propriété du domaine skiable lui était transféré (les biens jusqu'ici mis à disposition seraient remis à titre de dotation. Les investissements antérieurement constitués seraient également repris ainsi que les subventions et emprunts).

Contexte règlementaire

- Si le SIAG ne peut pas intégrer d'autres collectivités ou EPCI (communauté de communes), ne faudrait-il pas créer un syndicat mixte ?

➢ En zone de montagne, un syndicat mixte ne peut pas être compétent pour réaliser les opérations d'aménagement touristiques si un de ses membres est un groupement de communes.

Contexte règlementaire

- L'article L 342-9 du Code du Tourisme impose aux communes d'organiser le service public des remontées mécaniques. Le caractère de service public des remontées mécaniques en montagne, affirmé en 1959 par la jurisprudence (CE Section 23 janvier 1959 commune d'Huez, Rec. p. 67) a été consacré par la loi du 9 janvier 1985 dont les dispositions ont été reprises au code du tourisme.

➢ Au titre des articles L. 342-9 à L. 342-11 de ce code que **ce service relève de la compétence des communes et de leurs groupements** ou des départements qui l'ont organisé avant le 10 janvier 1985.

➢ En application de l'article L. 342-13 du même code, l'exécution de ce service public est assurée :

- soit directement par la personne publique (en régie)

- soit par une entreprise ayant passé à cette fin un contrat avec la personne publique (DSP ou marché). Le choix de la délégation suppose le transfert d'un risque d'exploitation.

Point de vigilance juridiques relatifs au montage

- Si le SIAG souhaite mettre un terme à sa régie et confier par la suite l'exploitation des remontées mécaniques à une SEM à créer, il devra engager au préalable une procédure de mise en concurrence. En effet, une régie (EPIC) ne peut pas être « transformée » en SEM.

  Les étapes suivantes devront être respectées :

  Etape 1 - Dissolution de la régie à autonomie financière et personnalité morale

  Etape 2 - Création de la SEM (environ 9 mois)

  Ces deux étapes peuvent être conduites en parallèle.

  Etape 3 - Lancement de la procédure de mise en concurrence en vue de l'attribution du contrat de concession de service public

Point de vigilance juridiques relatifs à l'appel à projet

- La commune de la Morte a lancé **un appel à projets** visant la cession d'un de ses fonciers en vue de la réalisation d'une opération d'hébergements touristiques.

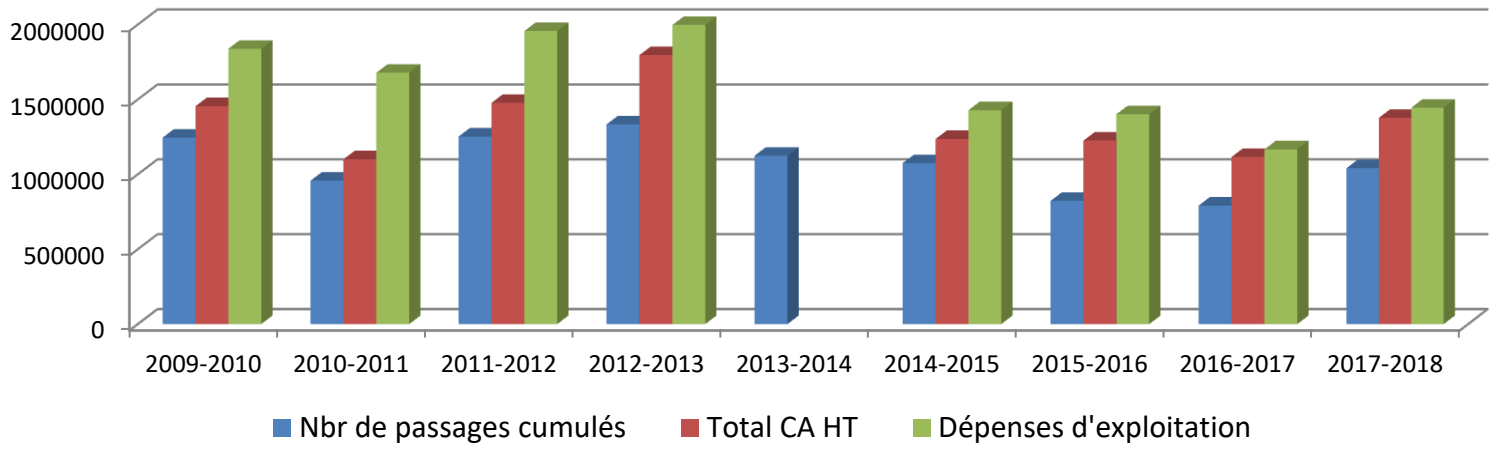
➢ Une mise en concurrence a bien été respectée. De plus, le cahier des charges est relativement ouvert, et n'impose que peu de prescriptions. Cela permet de respecter les exigences du juge interne s'agissant de la passation des ventes avec charges.

➢ Il faudra être vigilant dans la rédaction de l'acte de vente, et dans le choix des clauses permettant de faire respecter le projet tel qu'il aura été arrêté à l'issue de la procédure de consultation. En effet, il ne faudrait pas qu'un encadrement trop strict de l'acquéreur puisse être regardé comme modifiant l'objet principal du contrat, qui doit bien rester une cession domaniale.

05
Eléments commerciaux

Evolution de la fréquentation et du CA de la station

- Les éléments issus des Rapports d'Exploitation des délégataires de l'AGS **sont difficilement comparables en raison de changements d'indicateurs**, nomenclatures, etc. mais donnent en synthèse en et grandes masses la lecture suivante pour la période 2009-2018 :



- La fréquentation de la station **varie sensiblement d'une année sur l'autre** en raison principalement de l'enneigement et des conditions météorologiques.
- Malgré une évolution des niveaux de charges d'un exploitant à l'autre, l'exploitation de l'AGS est **globalement déficitaire depuis de nombreuses années** et les grands équilibres restent les mêmes quelque soit le mode de gestion (SEM ou EPIC).

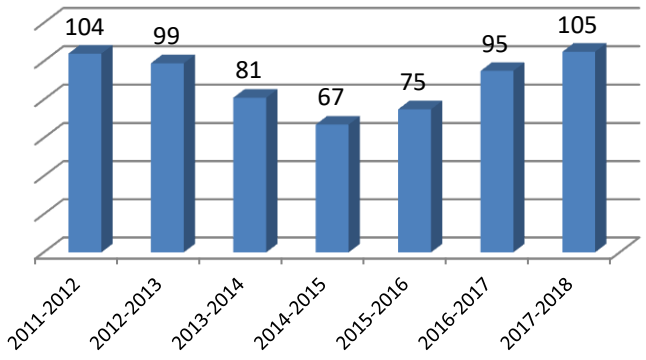
Synthèse de l'exploitation : faits marquants de la saison 2012-2013

- AGS a le **domaine skiable d'une grande station** mais le **niveau d'activité et la capacité** en terme de lits touristiques d'une « petite »
- La fréquentation du domaine est globalement **insuffisante pour des charges correspondant à un domaine très important**
- Le CA nécessaire à l'équilibre de la station exploitée par la SATA est de **2 millions d'euros** pour près de 2 millions de charges / Perte cumulée 2004-2014 : 3 millions d'euros
- Le **prix moyen de la journée skieur et le rendement de l'action commerciale est faible** au regard de l'importance du domaine et de la moyenne des autres stations
- Une augmentation tarifaire a été pratiquée durant les 4 dernières années de la DSP participant à l'**augmentation du CA sans nuire à la fréquentation**
- Les RM sont globalement sous exploitées, notamment en semaine, en raison d'une très **faible fréquentation**
- Contrat de DSP signé en 2004 prévoyait la création de 2000 lits qui devaient permettre d'augmenter les flux en semaine. Sans lits supplémentaires, les **seules marges de manœuvre sont sur le forfait journée et WE**
- Conclusion pour la saison 2013-2014 : EBE positif (+50k€) mais résultat net négatif (-200K€), et une **capacité d'autofinancement ne permettant pas de financer de nouveaux investissements**

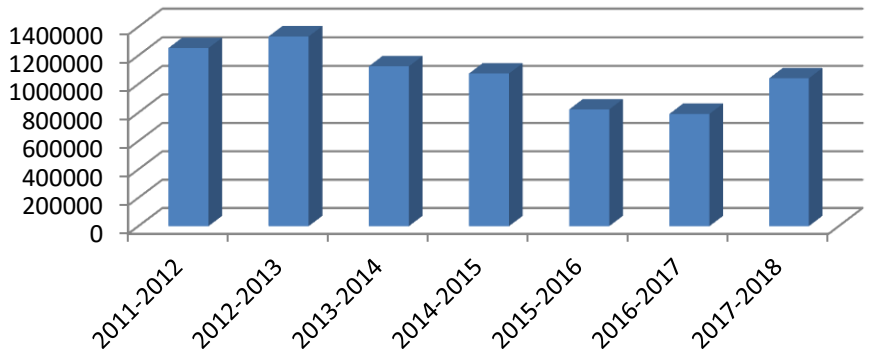
Synthèse de l'exploitation : faits marquants de la période 2014-2018

- A noter : l'absence de suivi des indicateurs utilisés par la SATA, puis au cours de la régie, rend **difficile les comparaisons des résultats d'une année sur l'autre.**
- Globalement, la période est marquée par 2 saisons très peu enneigées en 2015 et 2016 réduisant le **nombre de jours d'ouverture** du domaine et les recettes liées.
- **4 canons à neige** ont par ailleurs été achetés grâce au cofinancement « Plan neige » du Département et de la Région. Le manque de neige implique une utilisation importante des appareils pour assurer l'ouverture du pied de piste ainsi que des charges supplémentaires.
- En 2014 et 2015, **la réduction du temps de travail** des salariés permet de contenir les charges.

Nbr jours d'ouverture du domaine

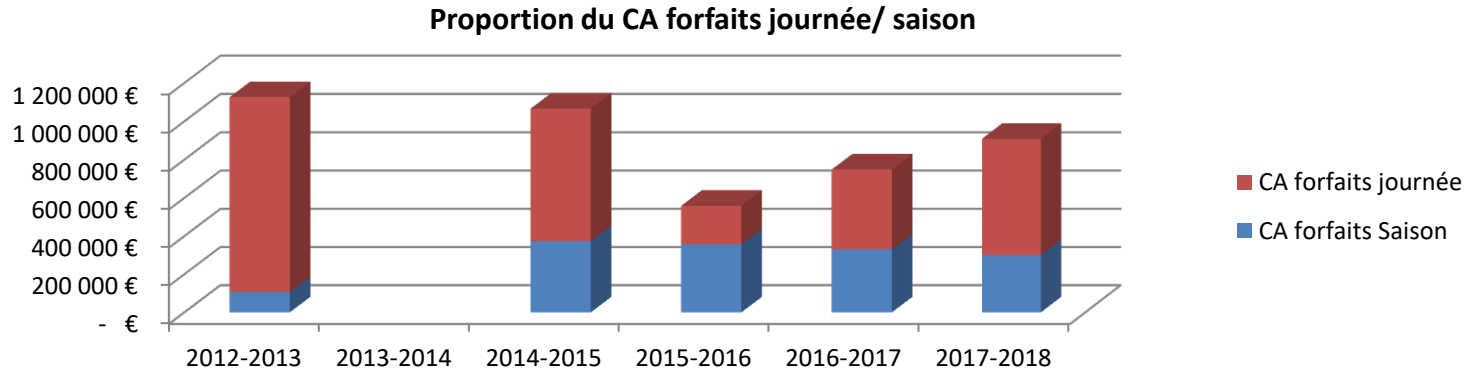


Nbr de passages cumulés



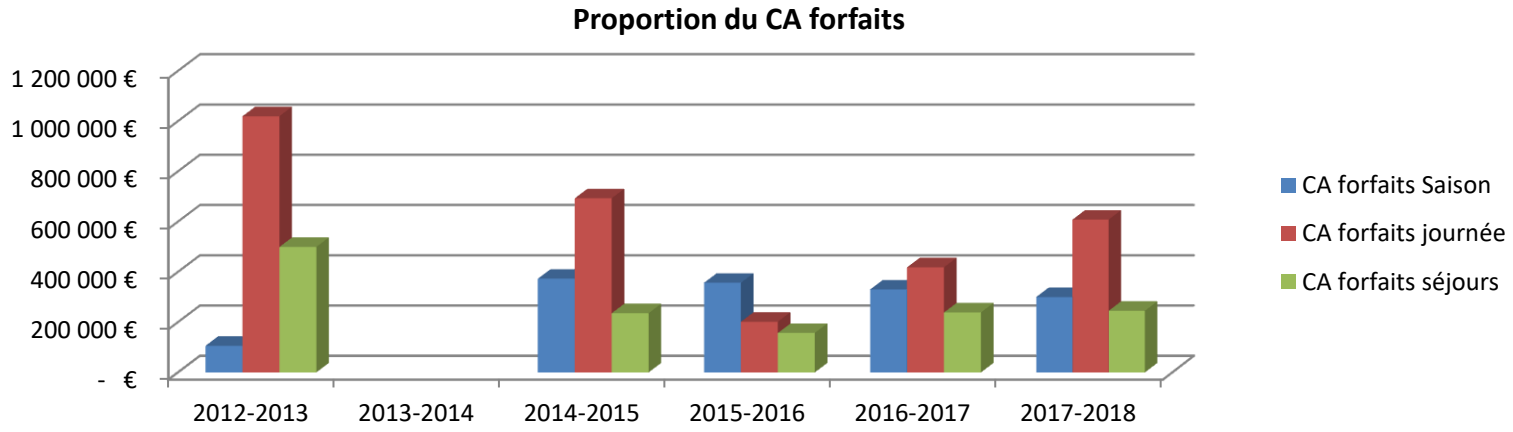
Synthèse de l'exploitation : faits marquants de la période 2014-2017

- Pour les saisons 2014 et 2015, la vente de **forfaits saison connait une belle réussite**, notamment sur Internet et en prévente, alimentant le CA et la fréquentation de la station (inversement des équilibres saison/journée par rapport à la SATA)
- La politique portée par la Régie en début de période se porte par ailleurs sur :
  - Une **baisse des prix** des remontées mécaniques jusqu'en 2017
  - Une **gratuité faite sur le ski** de fond pour les détenteurs d'un forfait de ski alpin
  - Et une **gratuité pour les cartes d'accès** (valables uniquement à l'AGS contrairement à d'autres stations)
- En 2017, Le forfait journée est **rehaussé à 28€** en caisse et à 25€90 sur Internet. Le CA du forfait saison baisse cependant de 9% et la hausse des prix ne permet pas de compenser la diminution des ventes de billets saison. **Le marché est plus versatile et l'offre saison perd de la vitesse.**



Synthèse de l'exploitation : faits marquants de la période 2014-2017

- Un tournant s'opère en 2017-2018 :
  - Le départ du commercial de la station en 2016-2017 s'accompagne d'une refonte de l'organigramme (**regroupement des postes de commercial et direction de l'OT**)
  - La **dynamique commerciale** prend également une nouvelle orientation, dont :
    - Mise en place de partenariats avec **d'autres stations**
    - Partenariat avec **l'OT de Grenoble** qui commercialise des forfaits de l'AGS
    - Tarifs préférentiels pour des **scolaires, CE,** etc.



- **Malgré tout, AGS reste avant tout une station d'excursions à la journée et ne trouve pas son modèle économique**

06
Eléments financiers

A/
Analyse de la situation financière de la régie AGS Nature

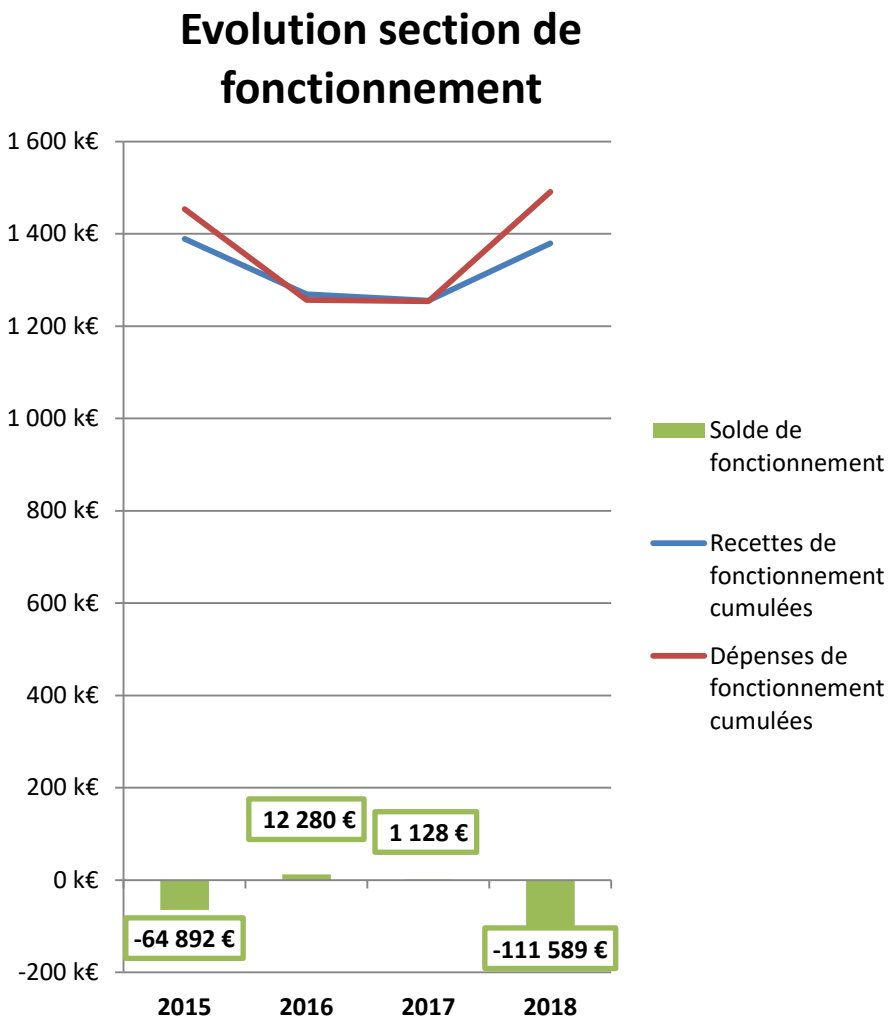
Une situation financière fortement déséquilibrée

BUDGET M43 de la Régie AGS NATURE ALPES DU GRAND SERRE	CA 2014	CA 2015	CA 2016	CA 2017	CG 2018
SOLDE DE FONCTIONNEMENT	- 62 449 €	- 64 892 €	12 280 €	1 128 €	- 111 589 €
SOLDE DE LA SECTION D'INVESTISSEMENT	92 910 €	42 064 €	- 12 201 €	- 1 298 €	28 746 €
Résultat Global de l'exercice	30 461 €	- 53 289 €	22 906 €	11 953 €	- 82 843 €
Résultat cumulé global de l'exercice	30 461 €	- 22 828 €	79 €	- 169 €	- 82 843 €

- La section de fonctionnement connaît un déséquilibre récurrent elle est négative en 2014,2015 et 2018.
- Rappelons que les **Régies gérant un Service public industriel et commercial** doivent avoir leur budget en équilibre réel, l'article L. 1612-4 du CGCT et la nomenclature M4 disposent que le budget est en équilibre réel si les conditions suivantes sont remplies :
  - la section d'exploitation et la section d'investissement sont respectivement votées en équilibre (lors de l'établissement du budget primitif);
  - les recettes et les dépenses sont évaluées de façon sincère. La sincérité du budget suppose qu'il comprenne l'intégralité des dépenses obligatoires. En effet, ne sont obligatoires que les dépenses nécessaires à l'acquittement des dettes exigibles et les dépenses pour lesquelles la loi l'a expressément décidé;
  - Les ressources de l'Etablissement à l'exclusion du produit des emprunts, sont suffisantes pour couvrir le remboursement de l'annuité d'emprunt en capital à échoir au cours de l'exercice;
  - Par ailleurs, l'article L. 2322-1 alinéa 2 du CGCT dispose que les dépenses imprévues ne peuvent être financées par emprunt. Le crédit ouvert au budget à ce titre sera donc intégralement couvert par des ressources propres.
  - L'ensemble de ces principes sont rappelé par l'article R 2221-48 du code général des collectivités territoriales. Le conseil d'administration la Régie devra donc délibérer sur l'affectation du résultat comptable de la section d'exploitation de son budget, et le cas échéant prendre toutes les dispositions nécessaires pour assurer l'équilibre financier de la Régie dans les conditions prévues aux articles L 2224-1, L2224-2 et L2222-4 du Code Général des Collectivités Territoriales.

Analyse de la section de fonctionnement

Analyse en grandes masses



- En grandes masses, la section de fonctionnement évolue comme suit:
  - En 2015, elle est négative, du fait, notamment, du report du solde négatif de 2014. ce solde négatif de 2014 a notamment comme origine les frais de transition de mise en place de la régie;
  - En 2016 et 2017, elle connaît une nette amélioration et ceci malgré une baisse sensible des recettes de gestion courantes par rapport à 2015. celles-ci passent , en effet de 1 280 k€ en 2015 à 1 071 k€ en 2016 et 1 206 k€ en 2017;
  - Cette amélioration a notamment pour causes **l'existence de produits exceptionnels importants en 2015 et 2016**: 109 k€ en 2015 ce qui permet de résorber le déficit de fonctionnement antérieur et 198 k€ en 2016;
  - Ces produits exceptionnels sont par définition conjoncturels et améliorent ponctuellement et artificiellement la situation de la section de fonctionnement.
  - A noter qu'aucune charge d'intérêt d'emprunt ne pèse sur la section de fonctionnement.
  - **La situation est dégradée à compter de 2017.**

Analyse de la section de fonctionnement

Structure des charges de fonctionnement

- Hors reports, la section de fonctionnement se décompose comme suit:
  - Le poste charges de personnel constituent environ 50 % des dépenses de fonctionnement (52% en 2018);
  - Le poste « Achats Matières premières et autres approvisionnements » constitué principalement des achats de carburant, d'électricité et de fournitures de petit entretien constitue environ 15% du total des charges de fonctionnement;
  - Le poste « autres achats » composé principalement de de charges de sous-traitance, de locations mobilières, d'assurances et de charges d'entretien-maintenance;
  - Le poste « autres charges de gestion courantes » composé principalement de la redevance d'affermage versée au SIAG;
  - Les impôts et taxes correspondant à la taxe sur les remontées mécaniques, la CET et les taxes foncières,
  - Les charges externes correspondent principalement aux honoraires, frais de télécommunication et d'affranchissement;
  - Des dépenses d'ordres correspondant aux amortissements de l'actif immobilisé et à la valeur comptable des éléments d'actifs cédés (28 k€ en 2016);

	2014	2015	2016	2017	2018
Coût d'achats des MP & autres approvisionnements	86 k€	207 k€	251 k€	205 k€	243 k€
Autres achats	68 k€	211 k€	210 k€	202 k€	235 k€
Charges externes	15 k€	63 k€	24 k€	30 k€	29 k€
Impôts et taxes	0 k€	57 k€	55 k€	49 k€	63 k€
Charges de personnel	92 k€	651 k€	564 k€	590 k€	772 k€
Autres charges de gestion courante (65 & 104)	2 k€	190 k€	33 k€	78 k€	104 k€
Intérêts de la dette (66)	0 k€	0 k€	0 k€	0 k€	0 k€
Charges exceptionnelles (67)	0 k€	0 k€	0 k€	0 k€	0 k€
Dépenses d'ordre de fonctionnement	0 k€	12 k€	54 k€	101 k€	44 k€
TOTAL	**263 582 €**	**1 391 261 €**	**1 192 107 €**	**1 254 069 €**	**1 491 296 €**

Analyse de la section de fonctionnement

Structure des charges de fonctionnement

- Les marchés passés par la régie sont les suivants:
  - Marché carburant : article 6066 (CARBEL)
  - Marché fourniture électricité : article 60611 (EDF)
  - Marché prestation damage : article 611 (70 000 € HT sur 2015 -2016 et 2017 – GUIGNIER)
  - Marché billetterie : différents articles coût initial en investissement puis à verser chaque année 19 500 € HT DAG SYSTEME
  - Marché Dameuse PB 600 Standard : 123 000 € HT (KASSBOHRER)
  - Marché Dameuse PB 600 Park : 94 000 € HT (KASSBOHRER)
  - Marché prestation mécanicien : article 611 (8 400 € HT par an – MASLO)
  - Marché location dameuse Treuil : 55 000 € HT par an (KASSBOHRER)
  - Marché assistance suivi des ventes : article 611 (7 000 € HT par an – D.G.I.T.)

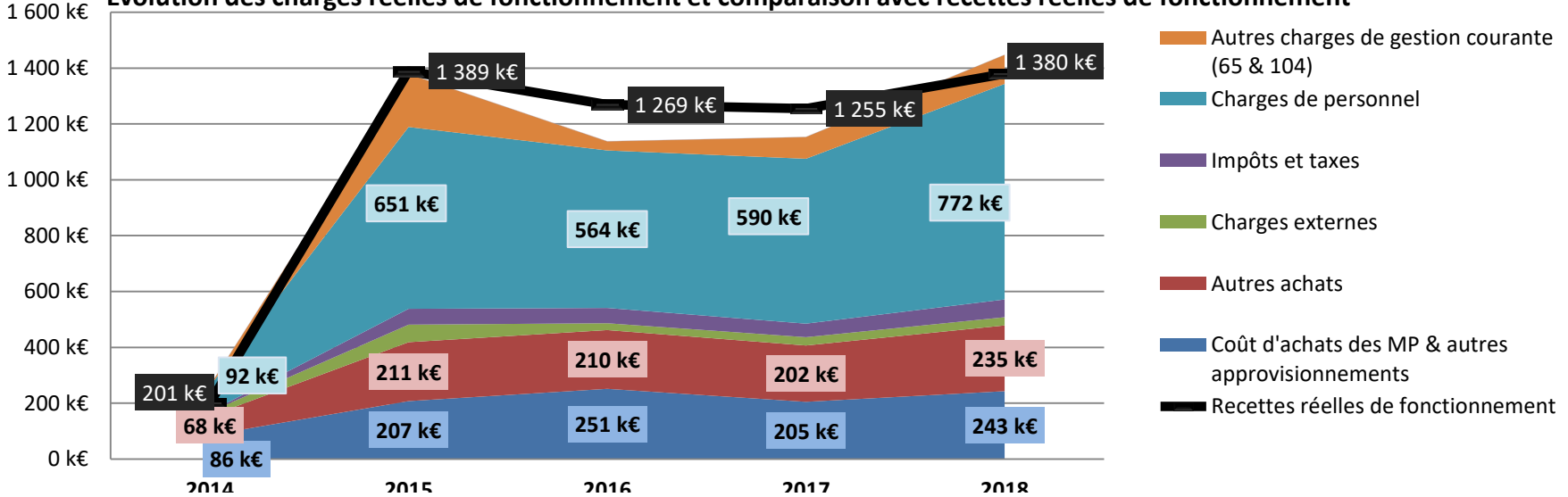
Analyse de la section de fonctionnement

Analyse des charges de fonctionnement

- Les charges réelles de fonctionnement sur la période étudiée évoluent comme suit:
  - Les charges de personnel sont en partie proportionnelles aux recettes réelles de fonctionnement du fait du recours ponctuel à des agents en renfort;
  - Lors de l'année civile 2018, on assiste à une décorrélation entre l'évolution des recettes réelles de fonctionnement et celle des charges de personnel: alors qu'entre 2017 et 2018, les recettes réelles de fonctionnement croissent de +9,9 **%, les charges de personnel augmentent de + 30,7% passant de 590 k€ en 2017 à 772 k€ en 2018, conséquence d'une ouverture du domaine sur une plus grande période (hiver et été), le surcoût d'été en 2018 est de + 37 k€ de masse salariale.**
  - Cette évolution est défavorable explique en partie la situation fortement déficitaire de la section de fonctionnement en 2018: celui-ci s'élève à – 111,6 k€.

Cette évolution doit être mise en parallèle avec l'ouverture de la station l'été, ainsi qu'avec l'extension du nombre de jours d'ouverture. La marge générée par ces politiques semblent, ainsi négative et a un impact négatif sur le résultat de la régie.

Evolution des charges réelles de fonctionnement et comparaison avec recettes réelles de fonctionnement



Analyse de la section de fonctionnement

Analyse des recettes de fonctionnement

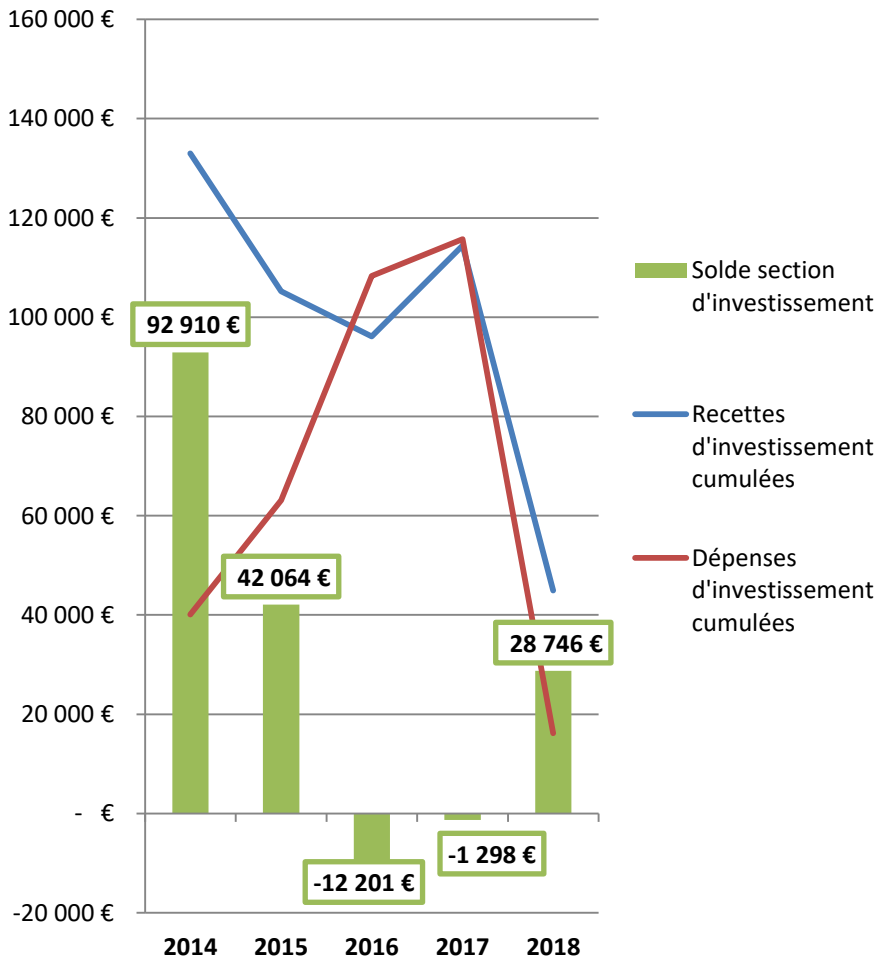
- Les ventes de prestations de service sur la période étudiée se composent principalement des ventes de forfait remontées mécaniques, auxquelles s'ajoutent les services accessoires, les frais de secours.
- Les produits de gestion courante se composent des revenus des immeubles affectés, de recettes au titre du FCTVA et d'autres produits de gestion courante.
- Les produits exceptionnels s'élèvent à 109 k€ en 2015 et 198 k€ en 2016, avec:
  - La perception en 2015 et 2016 de respectivement de 109 k€ et 150 k€ d'autres produits sur opérations exceptionnelles de gestion, correspondant les deux années à des indemnisations de sinistres par l'assureur Gras Savoie Rhône Alpes
  - La perception du produits de cession d'actif en 2016 pour 28 k€, ces cessions d'actifs correspondent à la cession de deux dameuses, d'une moto neige, de webcam et d'une voiture.

	SECTION DE FONCTIONNEMENT - RECETTES	CA 2014	CA 2015	CA 2016	CA 2017	CG 2018
70	Ventes de prod. Fab., prest. serv, marchés	201 111 €	1 249 511 €	1 061 427 €	1 195 431 €	1 339 156 €
75	Produits de gestion courante	22 €	30 619 €	9 827 €	10 476 €	10 827 €
	Total des recettes de gestion courante	201 133 €	1 280 130 €	1 071 255 €	1 205 907 €	1 349 983 €
77	Produits exceptionnels	- €	108 688 €	198 024 €	49 212 €	29 724 €
7717	Dégrèvements d'impôts				6 718 €	
7718	Autres produits exceptionnels sur opérations de gestion		108 688 €	149 623 €	38 676 €	25 926 €
773	Mandats annulés ou atteints par déchéance quadriennale			12 300 €		
775	Produits de cessions des éléments d'actifs			27 769 €		
778	Autres produits exceptionnels			8 333 €	3 818 €	3 798 €
	TOTAL DES RECETTES REELLES	201 133 €	1 388 818 €	1 269 279 €	1 255 119 €	1 379 707 €
	Recettes d'ordre de fonctionnement		- €	- €	- €	
	TOTAL RECETTES DE FONCTIONNEMENT	201 133 €	1 388 818 €	1 269 279 €	1 255 119 €	1 379 707 €
002	Excédent de fonctionnement reporté	- €	- €	- €	79 €	
	RECETTES DE FONCTIONNEMENT CUMULEES	201 133 €	1 388 818 €	1 269 279 €	1 255 198 €	1 379 707 €

Analyse de la section d'investissement

Analyse de la section d'investissement en grandes masses

Evolution de la section d'investissement



- La section d'investissement évolue comme suit sur la période considérée:
  - En 2014 et , elle ressort en large excédent du fait du versement de la dotation initiale (133 k€) en 2014 et du report du solde non consommée sur 2015;
  - L'augmentation des dépenses d'investissement en 2015 et 2016 érode ce capital initial. De ce fait, en 2016, la section d'investissement ressort en négatif à – 12k€;
  - L'utilisation des excédents de fonctionnement de 2016 (flux 1068) en investissement en 2017, permet de résorber ce déficit;
  - L'exercice 2018 voit la baisse des dépenses d'investissement améliorer sensiblement le solde de la section d'investissement.

Analyse de la section d'investissement

Analyse des recettes d'investissement

- Les recettes d'investissement se décomposent comme suit:
  - Le versement d'une dotation initiale d'un montant de 133 k€ en 2014;
  - Des opérations d'ordre correspondant aux amortissements, qui en comptabilité publique sont inscrits en recettes d'investissement et contre leur contrepartie en charges de fonctionnement;
  - Des excédents de fonctionnement capitalisés et versés à la section de fonctionnement, selon le principe de la fongibilité asymétrique des crédits (le fonctionnement peut abonder l'investissement mais pas l'inverse).
- Il est notable de constater qu'**aucun recours à l'emprunt n'a été fait pour financer les investissements**, ce point constitue une éventuel piste d'optimisation de la gestion de la régie, puisque le recours à des recettes d'emprunt permet de « lisser » la charge générée par les investissements.

SECTION D'INVESTISSEMENT - RECETTES		CA 2014	CA 2015	CA 2016	CA 2017	CG 2018
10	Dotations, fonds divers et réserves	133 000 €	- €	- €	- €	1 128 €
13	Subventions d'investissement				1 600 €	
16	Recettes d'emprunt		- €	- €	- €	
TOTAL DES RECETTES REELLES		133 000 €	- €	- €	1 600 €	1 128 €
040	Opérations d'ordre	- €	12 283 €	54 035 €	100 608 €	43 784 €
TOTAL DES RECETTES D'INVESTISSEMENT		133 000 €	12 283 €	54 035 €	102 208 €	44 912 €
001	Excédents antérieurs reportés	- €	92 910 €	42 064 €		
1068	Excédent de fonctionnement capitalisé				12 201 €	
RECETTES D'INVESTISSEMENT CUMULEES		133 000 €	105 193 €	96 099 €	114 409 €	44 912 €

Analyse de la section d'investissement

Analyse des dépenses d'investissement

- Les dépenses d'investissement se composent principalement d'immobilisations en cours, les opérations d'investissement de la régie sont, notamment les suivantes:

- Poste « motoneige » pour un montant total de 27,5 k€ en 2014 et 2015;
- Poste « logiciel et matériel » correspond au système billettique investit en 2014 et 2015 pour un montant de 45,5 k€;
- Poste « Dameuses » pour un montant total de 209,5 k€.

Les montants de dépenses d'équipement soulèvent trois problématiques:

1. La régie est-elle compétente pour réaliser des investissements de ce type, en-effet, l'article 1 de ses statuts définissant son objet ne semble pas lui attribuer de compétence en matière d'investissements ?
2. Les montants en cause sont-ils en adéquation avec les besoins et le projet d'exploitation de la station ?
3. Celle de la pertinence de leur réalisation au regard de la revente de plusieurs équipements en 2016, appelant à une questionnement sur la pertinence de la stratégie patrimoniale à moyen et long terme

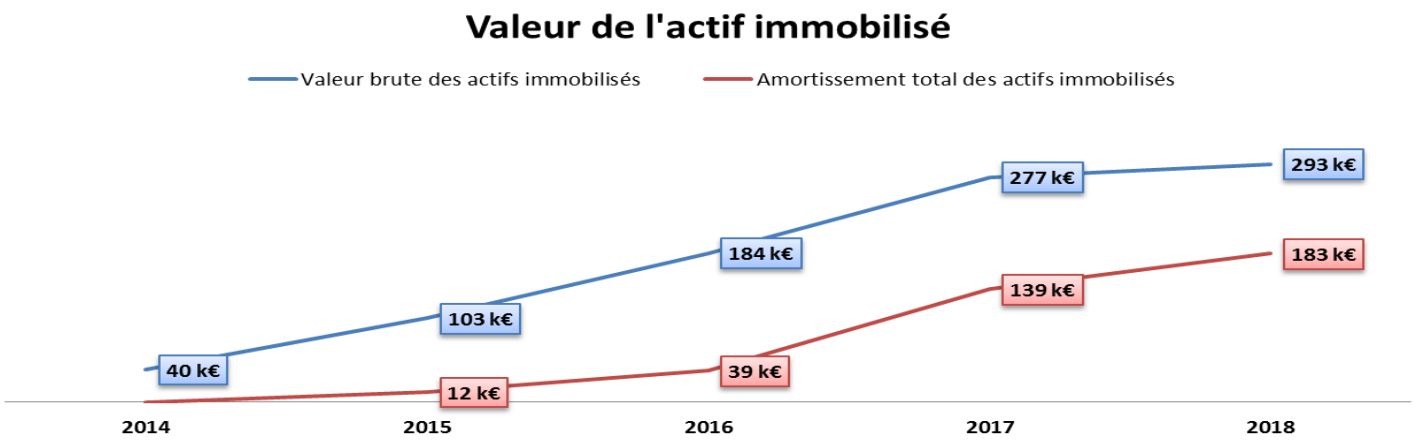
SECTION D'INVESTISSEMENT - DEPENSES		CA 2014	CA 2015	CA 2016	CA 2017	CG 2018
16	**Emprunts et dettes assimilés**		- €	- €	- €	
	Total des dépenses d'équipement		63 129 €	108 300 €	93 506 €	16 166 €
23	**Immobilisations en cours**	40 090 €	63 129 €	108 300 €	93 506 €	16 166 €
2313	Constructions					
2315	Installations, matériels et outillages techniques	40 090 €	63 129 €	108 300 €	93 506 €	16 166 €
	opérations d'équipement n°11 (motoneige)	17 500 €	10 000 €			
	opérations d'équipement n°12 (véhicule)		3 700 €			
	opérations d'équipement n°13 (logiciel et matériel)	13 170 €	32 372 €			
	opérations d'équipement n°14 (webcam)	9 120 €				
	opération équipement n°15 (Logiciels)	300 €	157 €		2 350 €	1 166 €
	opération équipement n°16 (matériel divers)		- €		6 856 €	15 000 €
	opération équipement n°17 (dameuses)		16 900 €	108 300 €	84 300 €	
10	**Dotations fonds divers et réserves**				10 000 €	- €
1021	Dotations				10 000 €	
	TOTAL DES DEPENSES REELLES	40 090 €	63 129 €	108 300 €	103 506 €	16 166 €
	TOTAL DES DEPENSES D'INVESTISSEMENT	40 090 €	63 129 €	108 300 €	103 506 €	16 166 €
001	**Déficit antérieur reporté**				12 201 €	
	DEPENSES CUMULEES D'INVESTISSEMENT	40 090 €	63 129 €	108 300 €	115 707 €	16 166 €

Analyse du bilan

Analyse de l'actif du bilan

- Il ressort de l'analyse de l'actif du bilan que:
  - L'actif circulant ressort autour de 112 k€ en 2018 contre 226 k€ en 2017, cette évolution semble être la conséquence d'une meilleur maîtrise du recouvrement des créances clients: celles-ci passent de 152 k€ à 21 k€, contribuant à améliorer la trésorerie;
  - L'actif immobilisé progresse fortement entre 2014 et 2018, sous l'effet des différentes acquisitions évoquées ci-avant.

ACTIF	2014			2015			2016			2017			2018		
	Valeur brute	Amortissements et dépréciations	VNC	Valeur brute	Amortissements et dépréciations	VNC	Valeur brute	Amortissements et dépréciations	VNC	Valeur brute	Amortissements et dépréciations	VNC	Valeur brute	Amortissements et dépréciations	VNC
ACTIF IMMOBILISE	40 090 €	- €	40 090 €	103 219 €	12 283 €	90 936 €	183 750 €	38 549 €	145 201 €	277 255 €	139 157 €	138 099 €	293 422 €	182 941 €	110 481 €
ACTIF CIRCULANT	326 677 €	- €	326 677 €	261 964 €	- €	261 964 €	222 892 €	- €	222 892 €	225 575 €	- €	225 575 €	111 791 €	- €	111 791 €
COMPTES DE REGULARISATION	169 €	- €	169 €	4 385 €	- €	4 385 €	950 €	- €	950 €	1 586 €	- €	1 586 €	747 €	- €	747 €
TOTAL ACTIF	366 936 €	- €	366 936 €	369 568 €	12 283 €	357 285 €	407 591 €	38 549 €	369 043 €	504 416 €	139 157 €	365 259 €	405 960 €	182 941 €	223 019 €



Analyse du bilan

Analyse du passif du bilan

- Il ressort de l'analyse du passif du bilan que:
  - Le niveau des fonds propres de la régie ressortent à niveau très faible: 26 k€ contre une dotation initiale de 133 k€

PASSIF	2014	2015	2016	2017	2018
FONDS PROPRES	70 551 €	68 108 €	145 280 €	137 929 €	26 340 €
PROVISIONS POUR RISQUES ET CHARGES	- €	- €	- €	- €	- €
DETTES	138 068 €	230 210 €	109 369 €	92 206 €	129 616 €
COMPTES DE REGULARISATION	158 317 €	58 968 €	114 395 €	135 123 €	67 063 €
TOTAL PASSIF	**366 936 €**	**357 286 €**	**369 043 €**	**365 259 €**	**223 019 €**

Analyse de l'équilibre financier de la régie

Analyse des indicateurs

Pour rappel : L 'épargne de gestion reflète ce qu'il reste lorsque les recettes régulières et permanentes ont financé les dépenses courantes et ordinaires, hors charges financières. A noter que si ce ratio est dégradé, il met en difficulté la structure financière de l'établissement (voir ci-dessous la règle de l'équilibre budgétaire) charge à son assemblée délibérante de prendre les mesures structurelles pour améliorer cette situation.

L'épargne brute correspond à la différence entre l'épargne de gestion et les intérêts du service de la dette de l'établissement. De manière simplifiée et schématique, l'épargne brute est la différence entre les recettes réelles de fonctionnement et les dépenses réelles de fonctionnement. L'épargne brute est réputée couvrir les amortissements, et le cas échéant les provisions en régime optionnel.

L'épargne nette correspond à la différence entre l'épargne brute et le capital des emprunts et avances à rembourser

Au cas d'espèce, **les trois épargnes sont négatives, traduisant un déséquilibre financier de la régie.**

	CA 2014	CA 2015	CA 2016	CA 2017	CG 2018
RECETTES REELLES DE FONCTIONNEMENT	**201 133 €**	**1 388 818 €**	**1 269 279 €**	**1 255 119 €**	**1 379 707 €**
DEPENSES REELLES DE FONCTIONNEMENT HORS FRAIS FINANCIERS et Résultat exceptionnel	**263 582 €**	**1 378 978 €**	**1 137 715 €**	**1 153 241 €**	**1 447 512 €**
EPARGNE DE GESTION	**- 62 449 €**	**9 840 €**	**131 564 €**	**101 878 €**	**- 67 805 €**
RESULTAT FINANCIER	- €	- €	0 €	- 0 €	- €
EPARGNE BRUTE	**- 62 449 €**	**9 840 €**	**131 564 €**	**101 858 €**	**- 67 805 €**
REMBOURSEMENT DU CAPITAL	- €	- €	- €	- €	- €
EPARGNE NETTE	**- 62 449 €**	**9 840 €**	**131 206 €**	**101 858 €**	**- 67 805 €**

Comparaison avec la précédente gestion en DSP

- Le **périmètre du service** diffère entre la régie et l'ancienne DSP:
  - Un certain nombre d'investissements ont été réalisés lors de la DSP sous maîtrise d'ouvrage privée et donnaient lieu à des dotations aux amortissements pour un montant annuel d'environ 45 k€/ an

- Les **charges de la régie** semblent être globalement **en deçà** des montants des derniers exercices d'exploitation de la DSP:
  - Ainsi, à titre d'exemple, alors que les **charges de personnel** de la régie s'établissaient autour de 900k€/ an, les charges de personnel de la régie varient de 550 k à 772 k€ entre 2014 et 2018. Ce hiatus s'explique notamment par la refacturation d'une quote-part du personnel du siège social de la SATA;
  - La régie recourt néanmoins à de la sous-traitance et à la location mobilière, le compte 61 « autres achats » s'établit ainsi à environ 210 k€/ an.

- Les produits d'exploitation de la DSP étaient plus élevés qu'ils ne sont actuellement en régie, conséquence d'une **meilleure commercialisation du produit « Alpe du Grand Serre » par le délégataire**;

- Les différents marchés passés par la régie constitue un point d'attention. Si la pratique est classique, ces marchés doivent néanmoins être **intégrés à l'appréhension du coût de la régie.**

- **Le montant élevé des charges de la DSP était, notamment, la conséquence des fortes refacturation de frais de siège et de structure. Aucune société dédiée n'avait été créée pour exploiter la DSP, ce qui obérait toute possibilité de suivi des charges refacturées.**

Points d'attention

Outre la **situation financièrement instable**, l'analyse financière soulève les questions suivantes:

- La réalisation de plusieurs dépenses **d'investissement** posent question:
  - Poste « motoneige » pour un montant total de 27,5 k€ en 2014 et 2015;
  - Poste « logiciel et matériel » correspond au système billettique investit en 2014 et 2015 pour un montant de 45,5 k€;
  - Poste « Dameuses » pour un montant total de 209,5 k€.

Ces dépenses d'équipement soulèvent deux problématiques:

  - **Celle de la gouvernance patrimoniale: le SIAG ne devrait-il pas assurer seule la stratégie patrimoniale ?**
  - Celle **de la stratégie patrimoniale en tant que telle**: quelle est sa définition et correspond-t-elle au projet d'exploitation ?

- Lors de l'année civile 2018, on assiste à une décorrélation entre l'évolution des recettes réelles de fonctionnement et celle des charges de personnel: alors qu'entre 2017 et 2018, les **recettes réelles de fonctionnement croissent** de +9,9 %, les charges de **personnel augmentent** de + 30,7% passant de 590 k€ à 772 k€.
- Les produits exceptionnels s'élèvent à 109 k€ en 2015 et 198 k€ en 2016, avec:
  - La perception en 2015 et 2016 de respectivement de 109 k€ et 150 k€ d'autres produits sur opérations exceptionnelles de gestion, correspondant principalement à des indemnisations de sinistres.
  - La perception du produits de cession d'actif en 2016 pour 28 k€.
  - **Ces produits exceptionnels améliorent de manière purement conjoncturelle la situation financière de l'Alpe du Grand Serre.**
- La **régie n'a versé au SIAG qu'une faible part de la redevance d'affermage prévue**, les versements sont les suivants:
  - 2015: 180 k€; 0 € en 2016, 50 k€ en 2017, 80 k€ en 2018;
  - La régie supporte donc à la fois des investissements et une redevance d'affermage.
- La performance financière de la régie semble être plus moins égale à l'ancien mode de gestion (DSP avec la SATA): les **charges sont relativement contenues sauf sur le dernière année d'exploitation**. Néanmoins l'imputation d'un certain nombre d'investissements tend à dégrader la performance de gestion.

B/
Analyse en grandes masses de la situation financière du SIAG

Le SIAG : Synoptique global

SECTION DE FONCTIONNEMENT		CA 2014	CA 2015	CA 2016	CA 2017	CG 2018
TOTAL RECETTES DE FONCTIONNEMENT		362 564 €	396 010 €	213 336 €	380 592 €	- €
002	Excédent de fonctionnement reporté	- €	31 272 €	72 081 €	80 173 €	
RECETTES DE FONCTIONNEMENT CUMULEES		362 564 €	427 282 €	285 417 €	460 765 €	- €
TOTAL DES DEPENSES DE FONCTIONNEMENT		329 104 €	355 201 €	205 244 €	464 706 €	- €
002	Déficit de fonctionnement reporté	2 188 €				
DEPENSES DE FONCTIONNEMENT CUMULEES		331 292 €	355 201 €	205 244 €	464 706 €	- €
					ok	
SOLDE DE FONCTIONNEMENT		31 272 €	72 081 €	80 173 €	- 3 941 €	- €
TOTAL DES RECETTES D'INVESTISSEMENT		256 282 €	267 778 €	146 000 €	469 342 €	- €
001	Excédents antérieurs reportés	186 192 €	59 485 €	143 936 €	58 933 €	
1068	Excédent de fonctionnement capitalisé					
RECETTES D'INVESTISSEMENT CUMULEES		442 474 €	327 263 €	289 936 €	528 276 €	- €
SECTION D'INVESTISSEMENT - DEPENSES		CA 2014	CA 2015	CA 2016	CA 2017	CG 2018
TOTAL DES DEPENSES D'INVESTISSEMENT		382 990 €	183 327 €	231 002 €	478 020 €	- €
001	Déficit antérieur reporté					
DEPENSES CUMULEES D'INVESTISSEMENT		382 990 €	183 327 €	231 002 €	478 020 €	- €
SOLDE DE LA SECTION D'INVESTISSEMENT		59 485 €	143 936 €	58 933 €	50 256 €	- €
Résultat Global de l'exercice		- 93 248 €	125 260 €	- 76 910 €	- 92 792 €	- €
Résultat cumulé global de l'exercice		90 756 €	216 017 €	139 106 €	46 315 €	- €
Résultat cumulé global de l'exercice + RAR		90 756 €	204 813 €	139 106 €	- 3 924 €	- €

Versement des subventions

- Les subventions constituent une source majeure de financement pour le SIAG.
- Les subventions versées sont les suivantes:

Année	Financeur	Montant	Objet
2016	Département	88 183 €	Aménagement secteur Cochette (Plan Neige)
2016	Région	58 383 €	Aménagement secteur Cochette (Plan Neige)
2017	Département	9 000 €	Abri dameuse
2017	Département (18 745 € non encore versés)	28 117 €	Enneigement Front de Neige (Plan Neige)
2017	Région	35 147 €	Enneigement Front de Neige (Plan Neige)
2017	Département	64 769 €	Grande Inspection – I30 télésiège
2017	Département	7 500 €	Grande Inspection – I30 : téléski
2017	Communauté de Communes Matheysine	160 000 €	SATA – facture SATA – Enneigeur
2018	Communauté de Communes Matheysine	219 000 €	Grandes Inspections 2018

Total subventions annuelles	
2016	146 566 €
2017	304 533 €
2018	219 000 €

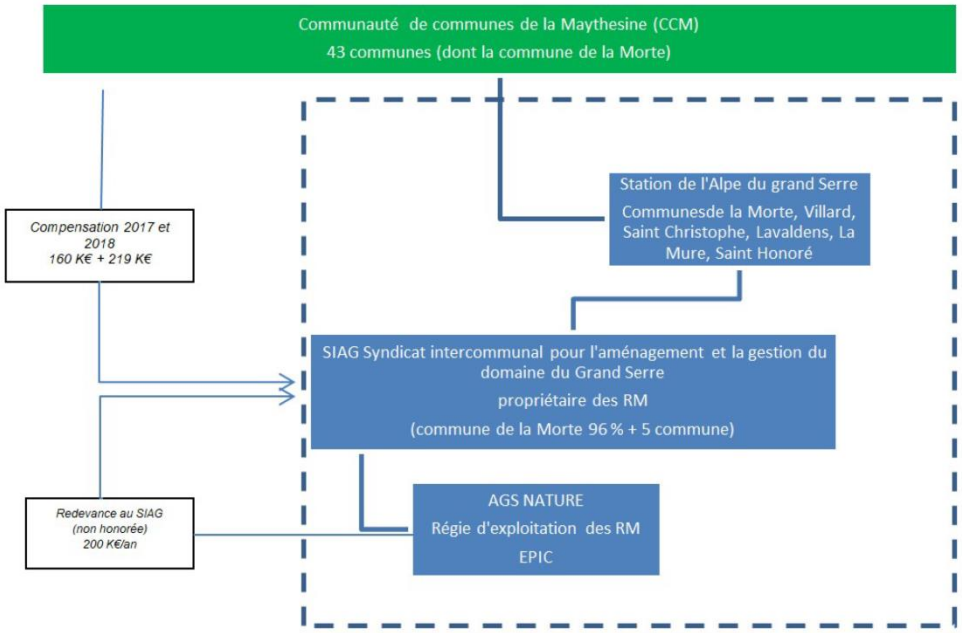
Analyse

- Le versement de la **taxe transport** diminue entre 2014 et 2017 passant de 41k€ à 29 k€ ce qui obère la capacité du syndicat à faire face hors subvention aux charges de fonctionnement courants.
- Le caractère variable des **redevances versées par la régie dégrade fortement la section d'exploitation** et nécessite le versement de subventions d'exploitation pour payer les intérêts de l'emprunt.
- **Le SIAG investit** entre 2014 et 2017: les dépenses d'équipement s'élèvent à 252 k€ en 2014, 50 k€ en 2015, 84 k€ en 2016 et 356 k€ en 2017.
- Du fait de cet investissement et du remboursement du principal des emprunts, le solde de la section d'investissement est négatif et **consomme les reports des excédents d'investissement**.
- Du fait de cette dégradation, une subvention d'investissement d'un montant de 313 k€ a due être versée en 2017.

07
Synthèse générale et recommandations

A/
Pourquoi la gouvernance de la station doit évoluer et comment ?

1/ Constat sur la situation financière de la Régie et du SIAG : un système déséquilibré impliquant une compensation des partenaires publics



Détail des subventions versées		
Année	Financeur	Montant
2016	Département	88 183 €
2016	Région	58 383 €
2017	Département	9 000 €
2017	Département (18 745 € non encore versés)	28 117 €
2017	Région	35 147 €
2017	Département	64 769 €
2017	Département	7 500 €
2017	Communauté de Communes Matheysine	160 000 €
2018	Communauté de Communes Matheysine	219 000 €

Total des subventions annuelles	
2016	146 566 €
2017	304 533 €
2018	219 000 €

- Synthèse des éléments financiers de la Régie et du SIAG :
  - La situation financière de la Régie et du SIAG est déséquilibrée;
  - Les prochaines grandes visites nécessitent un nouveau financement externe ;
  - La situation consolidée du SIAG et de la régie n'est pas viable en l'état;
  - les axes de rétablissement ne sauraient concerner uniquement le SIAG mais doivent également impliquer la régie.

→ Le versement d'une subvention semble nécessaire pour permettre une ouverture la saison prochaine

2 /Risques juridiques : limites actuelles du mode de financement des remontées mécaniques liées au statut du SIAG

- **De par son statut, le SIAG ne peut recevoir de subventions que de l'État, de la région, du département et des communes,** membres sur le fondement de l'article L. 5212-19 du CGCT.

- Conséquences :

    - **La communauté de communes de la Matheysine n'est pas autorisée à apporter de telles subventions** au titre de ce même article. En tant qu'EPCI, elle ne peut pas intervenir dans un champ de compétences qui ne lui a pas été transféré (principe de spécialité fonctionnelle) . Toutefois, par dérogation à ces principes, l'article L. 5214-16 du CGCT permet aux communautés de communes **d'attribuer à leurs communes membres des fonds de concours après accords concordants exprimés à la majorité simple** du conseil communautaire et des conseils municipaux concernés.

    - Ces fonds de concours ne sont **pas autorisés envers un syndicat de communes**. En d'autres termes, la communauté de communes de la Matheysine n'est pas autorisée à participer au financement du déficit des équipements propriété du SIAG (et dont certaines de ses communes sont membres), dans la mesure où elle n'est pas compétente en ce domaine à l'égard des remontées mécaniques.

    - Le SIAG n'est pas doté d'une fiscalité propre. Il est financé uniquement par contributions budgétaires de ses membres.

→ Seul un ajustement de la participation de chaque commune membre en fonction des besoins du syndicat peut être mis en œuvre pour permettre le financement des équipements dont il a la charge.

3 / Impacts financiers lié à la situation actuelle : un manque de lisibilité de la gouvernance et des flux financiers

- **L'articulation des compétences entre le SIAG et AGS semble manquer de lisibilité :** la maîtrise d'ouvrage est partagée entre le SIAG et AGS, cela a plusieurs conséquences :

  1. **Les investissements** sont aujourd'hui supportés, selon leur typologie, soit par la régie soit par le SIAG;
  2. Le loyer d'affermage payé par la régie au SIAG a été diminué (et même non versé pour certains exercices) au motif que la régie supporte une partie des investissements. **Cette baisse du loyer d'affermage renforce le déséquilibre financier du SIAG;**
  3. Cette situation semble donc manquer de lisibilité :
     - La régie consent à des investissements et ne peut payer toute ou partie de la redevance d'affermage;
     - Le SIAG est déséquilibré financièrement par ces fluctuations de loyer et ne peut réaliser les investissements lui incombant et doit transférer la charge d'une partie des investissements à la Régie.

→ **La gouvernance aujourd'hui peu lisible pourrait être amélioré.**

→ **Néanmoins la seule gouvernance ne saurait rétablir la situation financière de la régie et du SIAG. Une autre question de fonds se pose en effet, celle du modèle économique global de l'activité. Celui-ci est en effet aujourd'hui structurellement déficitaire et nécessite d'être rééquilibré par des financements externes.**

4/ Prérequis à court terme pour l'ouverture de la station de l'AGS à la saison prochaine et pour la pérennisation de l'activité

- Les prochaines grandes visites impliqueront certainement une subvention d'investissement complémentaire. **Le versement de cette subvention éventuelle ne doit cependant pas obérer la réalité structurelle de l'Alpe du Grand Serre :**
  - **Le modèle économique** est aujourd'hui peu pertinent et nécessite d'être repensé,
  - En complément, une réflexion sur les **modes de gestion** de la station pourrait être menée, ainsi que sur le **périmètre du service.**

  - **Enfin, la gouvernance nécessiterait une réflexion complémentaire :**
    - Quel périmètre à la maîtrise d'ouvrage du SIAG ?
    - Quelle place pour la Communauté de Communes de la Matheysine ?
    - Quelles synergies peuvent être mises en place et renforcées entre la CC et AGS/ SIAG ?

→ **Le versement d'une nouvelle subvention pourrait s'accompagner de contreparties en termes de modification de gouvernance dans premier temps, puis d'évolution vers un modèle organisationnel et économique refondé.**

5/ Recommandation pour l'évolution à long terme de l'AGS : une évolution de la gouvernance permettant d'intégrer la CC de la Matheysine

- Aux vues de la situation financière actuelle de la Régie et du SIAG et des perspectives marchés d'une exploitation qui reste fragile, l'apport de financements externes restera très certainement un sujet majeur pour les années à venir.
- **La question se pose donc de la capacité du SIAG, inclus en partie dans le périmètre de la communauté de communes, à gérer le domaine skiable à l'échelle qui est la sienne, sans pouvoir prétendre aux subventions de l'EPCI**.
- Pour remédier à ce problème, deux options en terme de gouvernance :

1. *La transformation du SIAG en syndicat mixte :*
   - Si le SIAG ne peut pas intégrer la communauté de communes ne faudrait-il pas créer un syndicat mixte ?
   - L'adhésion de la communauté de communes transformerait le syndicat intercommunal en syndicat mixte composé des communes et de l'EPCI pourrait être créer.
   - Toutefois, en zone de montagne, un syndicat mixte ne peut pas être compétent pour réaliser les opérations d'aménagement touristiques si un de ses membres est un groupement de communes (cf. l'article L. 342-1 du code du tourisme).
   - Cette solution devrait donc être écartée.
2. *La prise de compétence par la communauté de communes* « création, l'aménagement, la gestion, l'exploitation des remontées mécaniques et des pistes du domaine skiable de l'Alpe du Grand cerf ».
   - Dans ce scénario, le SIAG est dissous et les compétences sont reprises par la communauté de communes.

→ Ici seul le scénario « prise de compétence Remontées Mécaniques par la communauté de commune » semble être envisageable pour permettre à la CC de la Matheysine de continuer à soutenir l'activité de l'AGS

B/

Pourquoi nous préconisons une exploitation en l'état des RM et une rationalisation des charges ?

1/ Constat sur le rôle de l'AGS pour son territoire : un équipement structurant, et un moteur économique, social et touristique de la Matheysine

- L'AGS est une **station « pionnière » en Isère** avec un domaine skiable étendu (55 km de piste, équivalent au domaine de Chamrousse) et un enneigement a priori « assuré » pour les 15 prochaines années (impliquant cependant de raisonner en terme de «derniers investissements ski »)
- Véritable bassin d'emplois (150 emplois environ sur le territoire liés à l'activité de la station) et de consommation (jusqu'à 1,2 millions de passages skieurs et leurs accompagnants en hiver qui séjournent et consomment sur le territoire de la Matheysine), **le domaine de l'AGS est un équipement structurant pour la Communauté de Communes dont l'ouverture et le développement constituent un enjeu fort** au même titre que le centre aquatique, points de baignades, sites et équipements de visite, etc.
- **Aujourd'hui co-financeur mais non décideur, la CC de la Matheysine pourrait gagner à s'engager davantage dans la gouvernance de la station :**

    1. *Dimension économique et juridique :*
        - Déjà co-financeur de l'activité ski via les subventions versées, l'entrée de la CC dans la gouvernance de la station permettrait d'acter juridiquement un état de fait et offrirait une meilleure maitrise des évolutions de la station par les élus
    - *Dimension stratégique et commerciale :*
        - La CC de par ses compétences et les projets initiés porte une vision globale du développement économique et touristique du territoire. L'AGS pourrait tirer parti d'une mutualisation des forces avec la Matheysine (recherche de partenariats financiers, projet de station été, amélioration du cadre de la station, relations avec les opérateurs, etc.).

→ Le climat partenarial semble indispensable à repenser à l'appui d'une meilleure co-construction des actions et des outils pour le développement de l'AGS sur les périodes ski et « hors neige » en cohérence avec la dynamique du territoire

2/ Constat sur la situation actuelle de l'AGS sur le marché des sports d'hiver : un « retard » très difficile à rattraper sur le marché du grand ski

- La configuration actuelle de la station de l'AGS et son niveau d'activité (un modèle économique de l'AGS est en effet globalement déficitaire depuis plus de 15 ans) appellent à **interroger son positionnement et sa stratégie commerciale autour d'un axe différenciant vis-à-vis des grandes stations alpines avec lesquelles le retard ne pourra être rattrapé.**

  1. *L'AGS en 2019, c'est en effet* :
     - Une zone de chalandise naturelle à fort potentiel mais à mieux capter (Grenoble, Saint Etienne, Lyon) : une station peu/ mal connue au local comme au national et qui entre en concurrence avec de nombreuses stations d'Isère de moyenne et de haute altitude. Des clientèles actuelle été et hiver pour l'AGS essentiellement constituées d'excursionnistes se déplaçant à la journée (cf. produits « phares » : forfait journée et forfait saison)
     - Au-delà d'un contexte environnemental (conditions d'enneigement) plutôt favorable au regard des autres stations de moyenne montagne, l'AGS présente cependant un retard de développement important et des avantages comparatifs moins importants que sur certaines grandes et moyennes stations (aménagement de la station village, niveau de services, parc en hébergements touristiques, modernité des RM, etc.)
  2. *Au-delà, le marché du ski en France, c'est* :
     - un marché mature qui ne se développe plus, même sur l'international, et un marché français qui se réduit et qui vieillit (enjeux de l'accès à l'apprentissage).
     - En parallèle, une rétractation de la saison hiver et des incertitudes vis-à-vis de l'enneigement amenant les station stations à diversifier leurs activités pour séduire de nouvelles clientèles (de moins en moins de séjours 100% ski mais une pluralité d'activités, et un enjeu autour des activités

→ **Devant ces premiers constats, la stratégie de repositionnement court terme peut consister à contenir les charges tout en recherchant des flux de clientèles supplémentaires aujourd'hui peu ciblées par les grandes stations (groupes notamment). La question du développement des recettes ne pourra être envisagée que sur des bases assainies.**

3/ Préconisation en terme d'évolution moyen terme de la station et du domaine skiable

- Pour assurer l'ouverture de la station à la saison prochaine, nous préconisons donc **un maintien de l'existant sans réinvestissements lourds,** donnant la priorité au financement des grandes visites, au maintien de prix attractifs et à l'optimisation de la stratégie de promotion/ communication.
- A ce stade et compte tenu des équipements et services existants, **un positionnement « pour tous » (accessibilité prix, pour les individuels et pour les groupes notamment scolaires) semble le plus réaliste.**
- La stratégie court terme consisterait ainsi à **améliorer la performance commerciale et la stratégie marketing de la station autour d'aménagements légers plutôt que de réinvestir lourdement dans les RM**. La diversification des activités hors ski et la construction d'une offre de loisirs été outdoor.
- En parallèle et pour préparer la suite, une **réflexion stratégique à l'échelle intercommunale voir départementale du projet de station en lien avec le territoire de la Matheysine** apparait comme un prérequis.

- Pour cela plusieurs actions peuvent être déployées à court terme :
    - Rationalisation de la promotion et de la commercialisation en lien avec Matheysine Tourisme, le Département de l'Isère et les grandes stations proches autour du segment groupes.
    - Mise en place d'un groupe de travail et de concertation regroupant les collectivités, opérateurs et socio-professionnels autour du projet de station été-hiver.
    - Réorientation du projet d'hébergement touristique. Vigilance autour de l'appel à projet et réouverture de la réflexion autour de la création/ réhabilitation de lits touristiques permettant une montée en puissance de l'activité sur les cibles groupes mais aussi sur les cibles familles (question du bon format d'hébergement : résidence de tourisme VS hébergement mixte groupes/ auberge de jeunesse à dominante sociale posant la question des résultats de l'appel à projet).

→ L'enjeu du projet est à entendre à l'échelle du territoire (attractivité, maintien de l'emploi, installation de nouvelles entreprises et activités, accès au service public, etc.) et non à l'échelle des RM.

4/ Préconisation en terme d'évolution du positionnement et de l'offre de la station de l'Alpe du Grand Serre

- L'AGS dans le contexte Sud Isère pourrait tirer parti de son existant et affirmer un positionnement « pour tous » **(Un grand domaine skiable pour découvrir la glisse, de la piste verte au free ride, à un prix maitrisé)** :

  - Logique : Label Famille Plus (aménagement ludique du domaine skiable et de la station, services, acticités complémentaires été-hiver hors ski etc.)
  - Cible principale : groupe enfants / adultes (classes de neige, étudiants, CE) et individuels locaux/ régionaux (familles principalement)
  - Approche tarifaire : baisse/ maintien des prix en contrepied des tarifs pratiqués par les grandes stations
  - Gestion/ fonctionnement : Une dynamique d'exploitation souple et flexible pour limiter les couts sur les période de fréquentation moindre (ouv. totale vacances et WE uniquement, événements)
  - Partenariats : billets couplés grands domaines d'Isère, marketing ciblé en direction des groupes
  - Station : parc en hébergements touristiques adapté aux cibles recherchées (logement groupes/ tourisme social)

→ L'ambition d'une exploitation excédentaire (sans subvention) à court terme pour la station semble irréaliste, en raison des incertitudes marché et climatiques énoncées précédemment. Le financement des investissement risque également de rester à financer sur le long terme. Ce repositionnement est à entendre en terme d'image et de retombées pour le territoire.

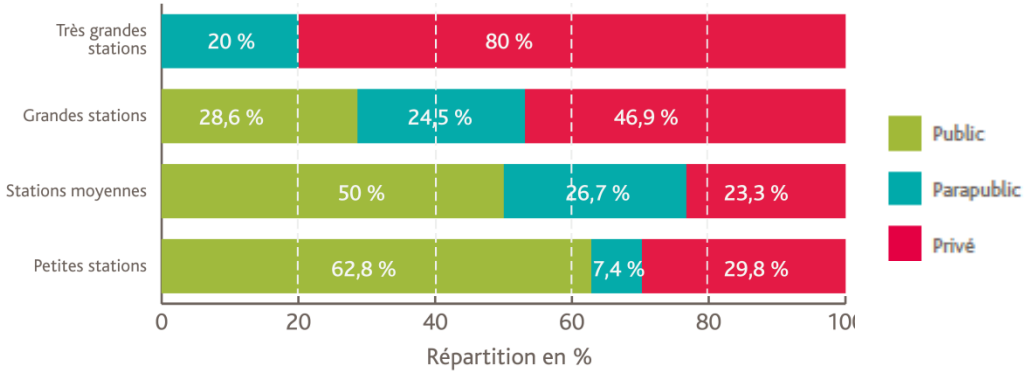
C/

Pourquoi nous préconisons une évolution du contrat d'exploitation de l'AGS ?

1/ Constat sur la gestion des stations de ski en France : un modèle qui se réinvente

Modes de gestion des stations françaises

(Source : Irstea – BD Stations 2017 ; réalisation : H. François, 2018)



- Depuis la Loi Montagne, les remontées mécaniques sont considérées en France comme des **équipements relevant du service public**, laissant le choix aux collectivités de gérer en direct leur parc de remontées mécaniques (régie), ou d'en déléguer la gestion *via* une délégation de service public à un opérateur privé ou à une société d'économie mixte.

- En France, deux schémas principaux existent :
  - **Pour les petites stations : la gestion directe en régies (48 % des stations).** Le manque d'attractivité de ces stations pour des gestionnaires privés oblige les collectivités à se tourner vers la gestion directe, essentiellement justifiée par leur rôle en termes d'aménagement du territoire et de développement touristique local
  - **Pour les grandes stations : une gestion déléguée (à un acteur privé ou une société d'économie mixte, 51 %)**. Le volume d'affaire de ces stations suscite en effet l'intérêt du secteur privé.

→ L'AGS est considérée comme une « station moyenne » par la Base de données Irtea. Pour le choix de son mode de gestion, plusieurs critère doivent donc entrer en compte (niveau d'activité, orientations politiques, capacités financière des collectivités partenaires, etc.)

2/ Recommandations sur l'équilibre financier dans l'optique d'une recherche de délégation de l'exploitation

- La question du modèle économique est centrale dans le choix d'un mode de gestion. À l'AGS, quelque soit le mode de gestion retenu (régie, Délégation de service public, …), le modèle économique du domaine skiable aujourd'hui fragile doit donc être repensé :
  - **La question des charges variables constitue une problématique centrale** : l'ouverture prolongée à l'hiver 2018 s'est accompagnée d'une forte augmentation des charges de personnel sans une augmentation conséquente du Chiffre d'affaires.

    → La question de l'adaptation du nombre de jours d'ouverture semble constituer une piste d'optimisation en vue d'améliorer l'équilibre financier.
  - **Le maintien d'un niveau suffisant de chiffre d'affaires en dépit d'une baisse des charges nécessite une définition d'un projet de station adapté**.

- **La question du mode de gestion, si elle n'est pas à éluder, n'est que secondaire dans la réalisation d'un équilibre économique et financier de la station** : un délégataire exigerait vraisemblablement un financement d'équilibre de la part de l'autorité délégante, afin que la DSP soit équilibrée. La venue d'un délégataire pourrait avoir un avantage en termes de mutualisation, à condition que la délégation se fasse en société dédiée.

→ Toute éventuelle réflexion sur le mode de gestion doit être précédée d'une redéfinition du modèle économique et du projet de station. Les grandes lignes du projet de station, partagées par le propriétaire et les partenaires qu'il saura agréger autour de celui-ci seront reprises dans le cahier des charges du futur exploitant.

3/ Recommandations en terme d'évolution du mode de gestion du domaine skiable de l'AGS

- **Rappel au sujet du mode de gestion pour une évolution éventuelle de l'AGS :**
  - Au titre des articles L. 342-9 à L. 342-11 du code du tourisme, le service des remontées mécaniques est organisé par les communes sur le territoire desquelles elles sont situées ou par leur groupement (dans le cas d'un domaine skiable établi sur le territoire de plusieurs communes).
  - Les communes ou leurs groupement sont les autorités organisatrices des remontées mécaniques, intégrées aux activités d'aménagement touristique.

- **L'exécution du service public est assurée :**
  - soit en régie autonome/ personnalisée ;
  - soit en régie par une personne publique sous forme d'un service public industriel et commercial (mode de gestion actuel) ;
  - soit par une entreprise ayant passé à cet effet une convention à durée déterminée avec l'autorité compétente (marché ou DSP).

→ Le choix du marché (ici marché d'exploitation) permet à l'autorité organisatrice de connaître le coût du service puisqu'elle rémunère directement le prestataire selon le prix accepté par les deux parties. Ce prix couvre les charges d'exploitation supportées par le titulaire pour ouvrir le site sur la base du calendrier d'ouverture qui lui imposé dans le marché.

3/ Recommandations en terme d'évolution du mode de gestion du domaine skiable de l'AGS

- **Le choix de la délégation suppose le transfert d'un risque d'exploitation.** Deux contrats pourraient donc être proposés à l'Alpe du Grand Serre :
  - La régie intéressée :
    - Contrat par lequel la collectivité confie à un prestataire privé ou public, l'exploitation, l'entretien des remontées mécaniques et du matériel, l'entretien des pistes et de toutes activités accessoires nécessaires au fonctionnement de la station.
    - La gestion du service est assurée pour le compte de la collectivité, sous son contrôle.
    - La rémunération du délégataire est assurée par la collectivité au moyen d'une part fixe d'une part, et de l'autre, d'une part variable tenant compte de sa performance en gestion.
    - Les installations et tous les équipements nécessaires sont mis à la disposition du régisseur qui en assure la responsabilité ainsi que toutes les conséquences dommageables qui pourrait subvenir lors de cette exploitation.
    - Les modalités de participation du régisseur aux risques d'exploitation doivent contribuer à assurer la qualification de délégation de service public.
  - L'affermage :
    - Contrat qui se distingue de la concession en ce que le titulaire n'a pas la charge des dépenses de premier établissement, c'est à dire que la collectivité confie au fermier uniquement l'exploitation du service, les installations relatives au service des remontées mécaniques ayant été d'ores et déjà réalisées.
    - La collectivité peut demander au fermier de réaliser des travaux dans le cadre de la délégation de service public en prévoyant de les faire réaliser sous la forme concessive.
    - Comme dans une concession, le fermier est rémunéré en percevant des redevances sur les usagers.

4/ Points de vigilance quant à la création d'une Société d'Economie Mixte pour la gestion de l'AGS

- **Si le SIAG souhaite mettre un terme à sa régie et confier par la suite l'exploitation des remontées mécaniques à une SEM à créer, il devra engager au préalable une procédure de mise en concurrence. En effet, une régie (EPIC) ne peut pas être «transformée» en SEM.**

- Les étapes suivantes devront être respectées :
    - Etape 1 - Dissolution de la régie à autonomie financière et personnalité morale
    - Etape 2 - Création de la SEM (environ 9 mois)
    - *Ces deux étapes peuvent être conduites en parallèle.*
    - *Etape 3 - Lancement de la procédure de mise en concurrence en vue de l'attribution du contrat de concession de service public (sous la forme d'une régie intéressée ou affermage).*

- *Avantages et inconvénients d'une gestion par le biais d'une SEM :*

    - Si le recours à une SEM présente l'avantage de permettre à la communauté d'agglomération de s'impliquer dans l'exploitation de l'activité tout en profitant de l'expertise d'un ou plusieurs opérateurs privés et le cas échéant de bénéficier d'investissements supplémentaires, il convient néanmoins de souligner l'inconvénient induit par ce choix : l'absence de lien privilégié entre la société et la collectivité dans la conduite du service public ainsi que l'obligation de mise en concurrence de la SEM.

    - **La création de la SEM ne lui garantira pas l'obtention du contrat ; la SEM n'étant pas exonérée de mise en concurrence auprès de la collectivité.**

→ **Compte tenu des délais, cette solution ne semble pas pertinente dans un premier temps.**

→ **Par ailleurs la question du mode de gestion, si elle n'est pas à éluder, n'est que secondaire dans la réalisation d'un équilibre économique et financier de la station: un délégataire exigerait vraisemblablement un financement d'équilibre de la part de l'autorité délégante, afin que la DSP soit équilibrée.**

5/ Prérequis complémentaire : point de vigilance relatif à la cession d'un foncier pour la création d'un hébergement touristique

- La commune de la Morte a lancé **un appel à projets** visant la cession d'un de ses fonciers en vue de la réalisation d'une opération d'hébergements touristiques.
    - Une mise en concurrence a bien été respecté. De plus, le cahier des charges est relativement ouvert, et n'impose que peu de prescriptions. Cela permet de respecter les exigences du juge interne s'agissant de la passation des ventes avec charges.
    - Il faudra être vigilent dans la rédaction de l'acte de vente, et dans le choix des clauses permettant de faire respecter le projet tel qu'il aura été arrêté à l'issue de la procédure de consultation. En effet, il ne faudrait pas qu'un encadrement trop strict de l'acquéreur puisse être regardé comme modifiant l'objet principal du contrat, qui doit bien rester une cession domaniale.

→ **Toutefois, la poursuite de cette consultation présente des difficultés tant que le projet de station n'est pas stabilisé.**

→ **Le promoteur qui sera désigné peut ne pas proposer un hébergement adapté aux besoins nouveaux de la clientèle (famille désireuse d'expérimenter le ski à un prix abordable) et générer de futurs lits froids.**

Conclusion générale et feuille de route

- A ce stade, certaines décisions semblent devoir être prises rapidement **sans quoi la station de l'Alpe du Grand Serre risque de ne pas pouvoir ouvrir lors de la saison 2019/2020**.
- **Plusieurs chantiers sont par ailleurs à ouvrir rapidement pour préparer la suite et se projeter dans une poursuite d'activités sur la station à moyen/long terme.** En effet la situation actuelle de l'AGS n'est pas pérenne, le déficit constaté ne permettant pas d'envisager de nouveaux investissements.

- Pour préparer la suite, une première feuille de route peut être établie impliquant de répondre aux questions suivantes :
  - **Quelle contribution financière** la Communauté de Communes de la Matheysine et ses partenaires sont-ils prêts à consentir pour assurer l'ouverture de la station de l'AGS à la saison prochaine ?
  - L'attribution de cette ultime subvention ouvre deux chantiers complémentaires et indissociables :
    - **Celui d'une nouvelle gouvernance et de la place de la CC dans cette gouvernance** (association de la préfecture en amont de la réflexion pour limiter tout risque lors du contrôle de légalité, positionnement de l'Office de Tourisme et question de son périmètre)
    - **Et celui du projet de station à définir et partager avec les différentes parties prenantes** (quel projet de station, pour quels publics, etc. et quels aménagements/ équipements nécessaires pour répondre aux besoins de ces publics ?)
    - A noter que sur la base de ce projet de station, se pose également la question du projet d'hébergement touristique, et donc du **risque associé au maintien de l'appel à projet en cours** ne permettant pas de maitriser le risque de vente à la découpe, ou de création de chalets individuels / résidences de tourisme non adaptés par un promoteur. Au risque de perte de maitrise s'ajoute celle de la perte possible de foncier lié à cette opération.
  - **Enfin en dernière étape et sur la base de ce projet de station, la réflexion sera à relancer quant au mode de gestion de la station, adapté au nouveau modèle économique de la station et donc aux investissements à programmer.**

Alpe du Grand Serre
LA MONTAGNE TOUT SIMPLEMENT

Projet de station AGS

Elaboration du Cahier des charges

Réunion 25 novembre 2019

la Matheysine
Communauté de communes

Matheysine
Tourisme

HEBERGEMENT

Un parc limité, peu diversifié mais avec du potentiel

- Parc immobilier ne répondant plus aux critères de la clientèle (superficie, agencement, confort, …) et aux normes en vigueur
- Capacité d'accueil très faible en nombre de lits
- Manque de lits commercialisés (lits chauds)

- Un cadre de vacances loin des grandes stations bétonnées
- Des infrastructures existantes à potentiel intéressant

HEBERGEMENT
Un parc limité, peu diversifié mais avec du potentiel

- Parc immobilier ne répondant plus aux critères de la clientèle (superficie, agencement, confort, …) et aux normes en vigueur
- Capacité d'accueil trop faible en nombre de lits
- Manque de lits commercialisés (lits chauds).

- Un cadre de vacances loin des grandes stations bétonnées
- Un bâti existant à exploiter

VOS ATTENTES

Disposer d'une capacité d'accueil marchande plus importante sur la station et de qualité supérieure

- Création de nouveaux lits à destination **commerciale**
- Diversification de l'offre pour toucher plus de cibles et de clients
  - Hôtels, résidences de tourisme, centres de vacances
- Réhabilitation de l'existant pour re-devenir concurrentiel (meublés et centre de vacances)

DOMAINE SKIABLE

Un domaine fragile, en retard sur la concurrence mais plein d'atouts

- Parc des remontées mécaniques
  - Vieillissant (confort, performance, entretien, …)
  - Implantation des RM discutable
- Front de neige pas fonctionnel
- Fragilité lié au réchauffement climatique :
  - Altitude / enneigement irrégulier
  - Carence en neige de culture
- Exploitation déficitaire ou difficilement équilibrée

- Environnement d'exception
- Variété / qualité / quantité de pistes
- Un bon rapport qualité/prix

DOMAINE SKIABLE

Un domaine fragile, en retard sur la concurrence mais plein d'atouts

- Parc des remontées mécaniques
  - Vieillissant (confort, performance, entretien, …)
  - Réseau pas optimum (mauvais temps)
- Front de neige pas fonctionnel
- Fragilité lié au réchauffement climatique :
  - Altitude / enneigement irrégulier
  - Carence en neige de culture
- Exploitation déficitaire ou difficilement équilibrée

- Environnement d'exception
- Variété / qualité / quantité de pistes
- Un bon rapport qualité/prix

VOS ATTENTES

Sécuriser le domaine skiable et le rendre plus attractif et concurrentiel

- Analyse de l'état du parc des RM
- Optimisation de l'exploitation des RM à court terme
- Investissement à moyen terme
- Refonte du front de neige
- Développement du réseau de neige de culture pour assurer l'activité

ACTIVITES

Une offre plus ou moins attractive selon la saison et le public visé

- Carences en activités hors-ski et après-ski sur la station par rapport à la concurrence :
  - Equipements indoor et outdoor
    - Piscine, cinéma, bien-être …
    - Patinoire, pistes de luge
  - Animations nocturnes

- Nombreuses APN « estivales » sur site et à proximité (moins de 20 mn)

- Attractivité réelle pour la clientèle journée et de séjour selon le public

ACTIVITES

Une offre plus ou moins attractive selon la saison et le public visé

- Carences en activités hors-ski et après-ski sur la station:
  - Equipements ludiques indoor
    - Piscine, patinoire, cinéma, bien-être …
    - Retard sur la concurrence
  - Animations nocturnes

- Nombreuses APN « estivales » sur site et à proximité (moins de 20 mn)
- Attractivité réelle pour une clientèle journée voire de séjour selon le public

VOS ATTENTES

Développer des activités sur la station pour faire de l'AGS une destination de séjour

- Création d'activités « standardisées » et d'équipement en complément du ski
- Disposer de ces équipements et activités dans la station pour une vie en « autarcie » notamment l'hiver

SERVICES

Une station de proximité mais à l'accessibilité limitée et des services manquants

- Une proximité de bassins à forte population
  - Grenoble
  - Axe Grenoble / Valence
  - Bassin Matheysin
- 2 routes d'accès

- Un manque de services pour la clientèle à la journée
  - Parking
  - Transport en commun
- Accessibilité compliquée par rapport à la concurrence directe
- Une absence de services de base pour la clientèle en séjour
  - pharmacie, distributeurs billets, médecin

SERVICES

Une station de proximité mais à l'accessibilité limitée et des services manquants

- Une proximité de bassins à forte population
  - Grenoble
  - Axe Grenoble / Valence
  - Bassin Matheysin
- 2 routes d'accès

- Un manque de services pour la clientèle à la journée
  - Parking
  - Transport en commun
- Accessibilité compliquée par rapport à la concurrence directe
- Une absence de services de base pour la clientèle en séjour
  - pharmacie, distributeurs billets, médecin

VOS ATTENTES

Se doter d'équipements et de services répondant aux besoins de la clientèle journée et séjour

- Création de parkings
- Amélioration de la desserte en transports en commun
- Création des services basiques (distributeurs, services médicaux, commerces)

VOTRE VISION de l'AGS

Une station de ski dans les standards de la concurrence

Avoir une capacité d'accueil marchande plus importante sur la station et de qualité supérieure

Sécuriser le domaine skiable et le rendre plus attractif et concurrentiel

Un modèle économique basé sur le ski / la neige

- renforcé par des activités toute saison
- Mode « autarcique »

Positionnement multi-cibles : clientèle journée renforcée par le séjour

Développer des activités sur la station pour faire de l'AGS une destination classique de séjour

Se doter d'équipements et de services répondant aux besoins de la clientèle

Le réchauffement climatique pas encore considéré comme une priorité

RAPPORT

SCET

- Retard très difficile voire impossible à rattraper par rapport à la concurrence
- Ambition d'une exploitation excédentaire utopique à court terme
- Pas de perspective d'investissement à court terme
- Risque à vouloir créer trop vite de l'hébergement

PRECONISATIONS de la SCET
A COURT TERME

Améliorer la performance commerciale et la stratégie marketing plutôt que réinvestir lourdement dans les RM

Repositionner l'offre en tenant compte de l'existant et des atouts actuels

Cibles, tarifs, promotion, communication

Travailler sur une dynamique d'exploitation souple et flexible pour limiter les coûts

Optimisation, schéma d'ouvertures selon périodes, …

Mise en place d'un groupe de travail et de concertation autour d'un

projet de station

PROJET DE STATION

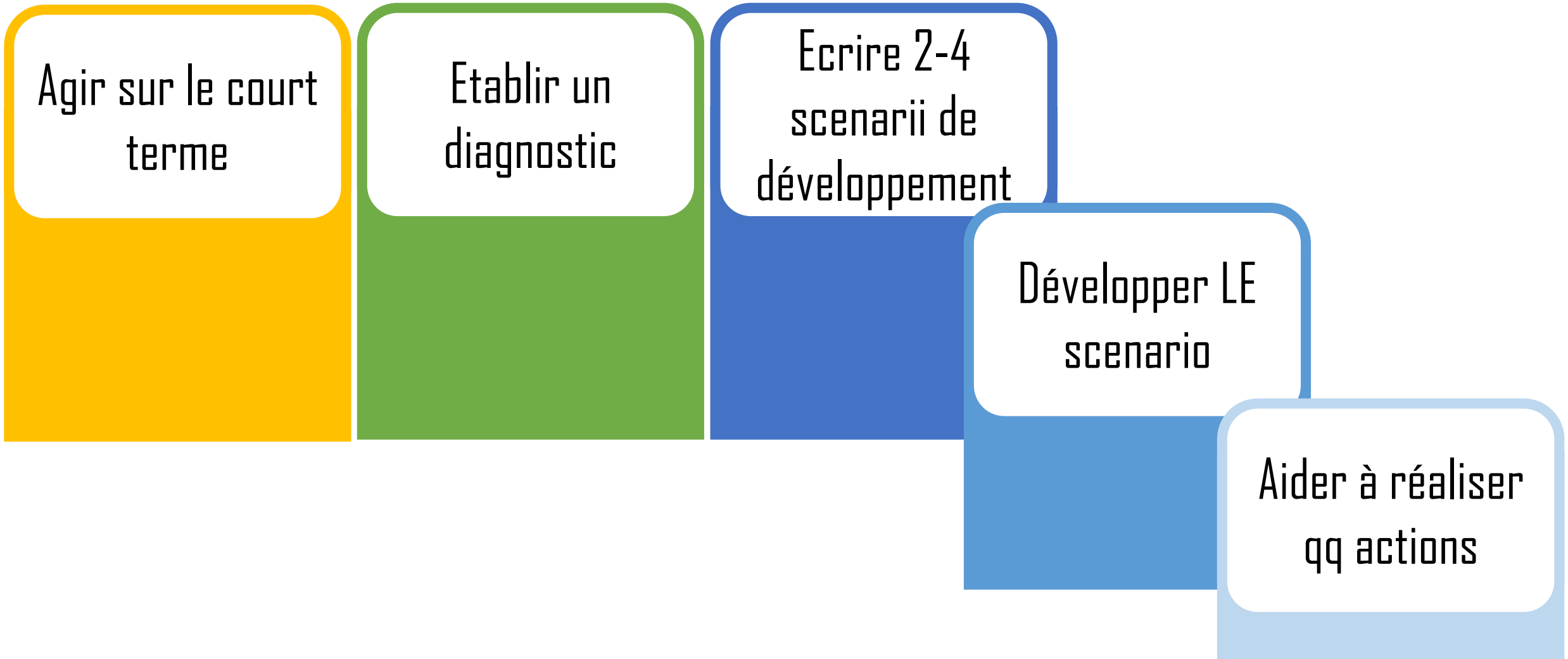
Notre vision / attentes	SCET
Devenir une station dans les normes de la concurrence	Retard trop conséquent et impossible à compenser
Positionnement vaste pour toucher un maximum de monde	Intérêt à définir un positionnement clair et différenciant
Investir sur la station en activités et services	La station doit jouer la complémentarité avec le territoire
Réchauffement climatique n'est pas une priorité	Inéluctable à prendre en compte à moyen terme
Projet de station axé en priorité sur la garantie d'exploitation de l'hiver	Ne pas miser uniquement sur les RM mais avoir un projet de station été/hiver en synergie avec le territoire

PROJET DE STATION

Notre vision / attentes	SCET
Devenir une station dans les normes de la concurrence	Retard trop conséquent et impossible à compenser
Positionnement vaste pour toucher un maximum de monde	Intérêt à définir un positionnement clair et différenciant
Investir sur la station en activités et services	La station doit jouer la complémentarité avec le territoire
Réchauffement climatique n'est pas une priorité	Inéluctable à prendre en compte à moyen terme
Projet de station axé en priorité sur la garantie d'exploitation de l'hiver	Ne pas miser uniquement sur les RM mais avoir un projet de station été/hiver en synergie avec le territoire

Nécessité d'approfondir l'étude en posant les bonnes questions afin de bâtir le BON projet de station

Les étapes à suivre



Les étapes à suivre

Agir sur le court terme

Etablir un diagnostic

Ecrire 2-4 scenarii de développement

Développer LE scenario

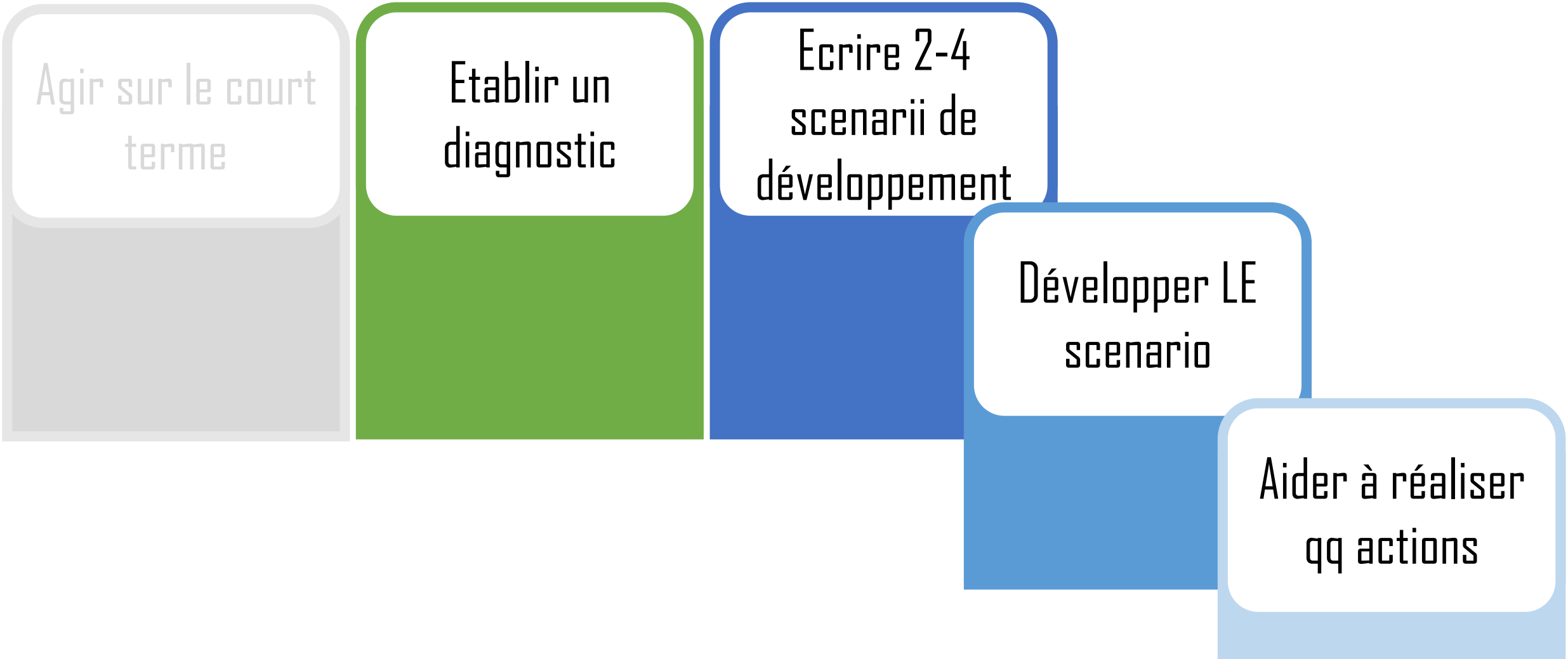
Aider à réaliser qq actions

Gouvernance
Contrat exploitation

Agir sur le court terme

Les actions du court terme	Qui peut être personne ressources	Doit-on demander expertise externe?
Repositionnement marketing court terme		
Economie sur le fonctionnement des RM : optimisation, schéma exploit/périodes…		
Services minima et faciles à améliorer		
Complémentarité d'activités territoire		
Aménagements de 1er niveau		

Les étapes à suivre



Etablir un diagnostic

ESPRIT

Immersion pour le groupement

- Synthèse de TOUS les études/docs
- Uniquement ZOOM sur les manques
- Éventuellement 1 implication des acteurs : benchmark, voyage d'étude,…

OU

Etat des lieux ZERO

- Consultation de TOUS les acteurs
- Toutes les thématiques sont balayées
- Temps d'expert important
- Ateliers participatifs sur états des lieux

Si : Immersion pour le groupement

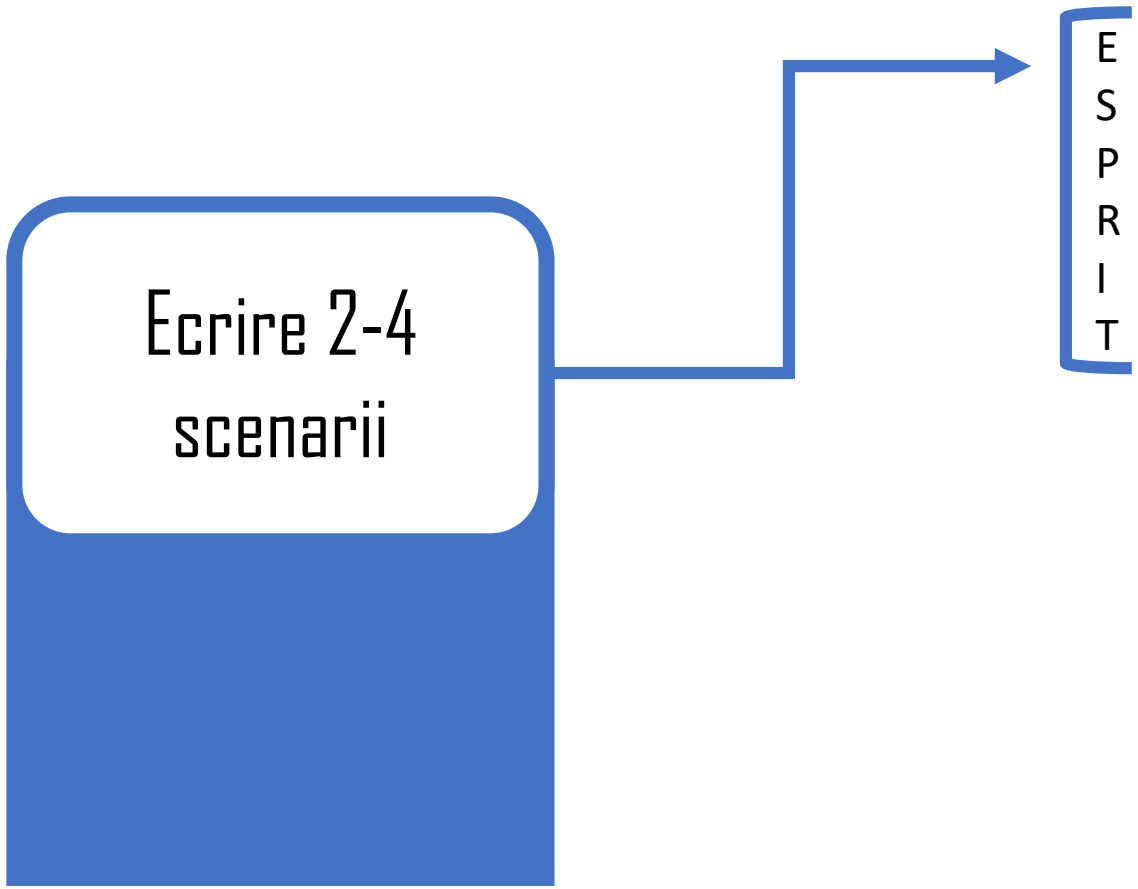
Etablir un diagnostic

	Nécessite un ZOOM expert	Pas besoin approfondissement
Etat des RM : programme de maintenance, grande visite,…		
Domaine skiable/enneigement/front de neige		
Hébergement : diag quantitatif et qualitatif		
Perception clientèle de la station		
Situation économique de la station		

Si : Etat des lieux « Zéro »

Etablir un diagnostic

Qui/comment on consulte ?
Plusieurs mois : sur quelle période ?
…



- C’est quoi un scenario

Qu'est-ce qu'un scenario,,,

Positionnement

Quelle clientèle ?

Quelle saison ?

Quelle durée du séjour ? …

Hébergement

Auberges de jeunesse nouvelle OU des centres réhabilités OU une résidence 3*

Domaine skiable

Choix sur renouvellement des RM, transformation des pistes, front neige…

Activités

Diversification hors ski/sans neige

Services

Clientèle

Pour chaque scenario

Positionnement

Quelle clientèle ?

Quelle saison ?

Quelle durée du séjour ?

Hébergement

Auberges de jeunesse nouvelle OU des centres réhabilités OU une résidence 3*

Domaine skiable

Choix sur renouvellement des RM, transformation des pistes, front neige…

Activités

Diversification hors ski/sans neige

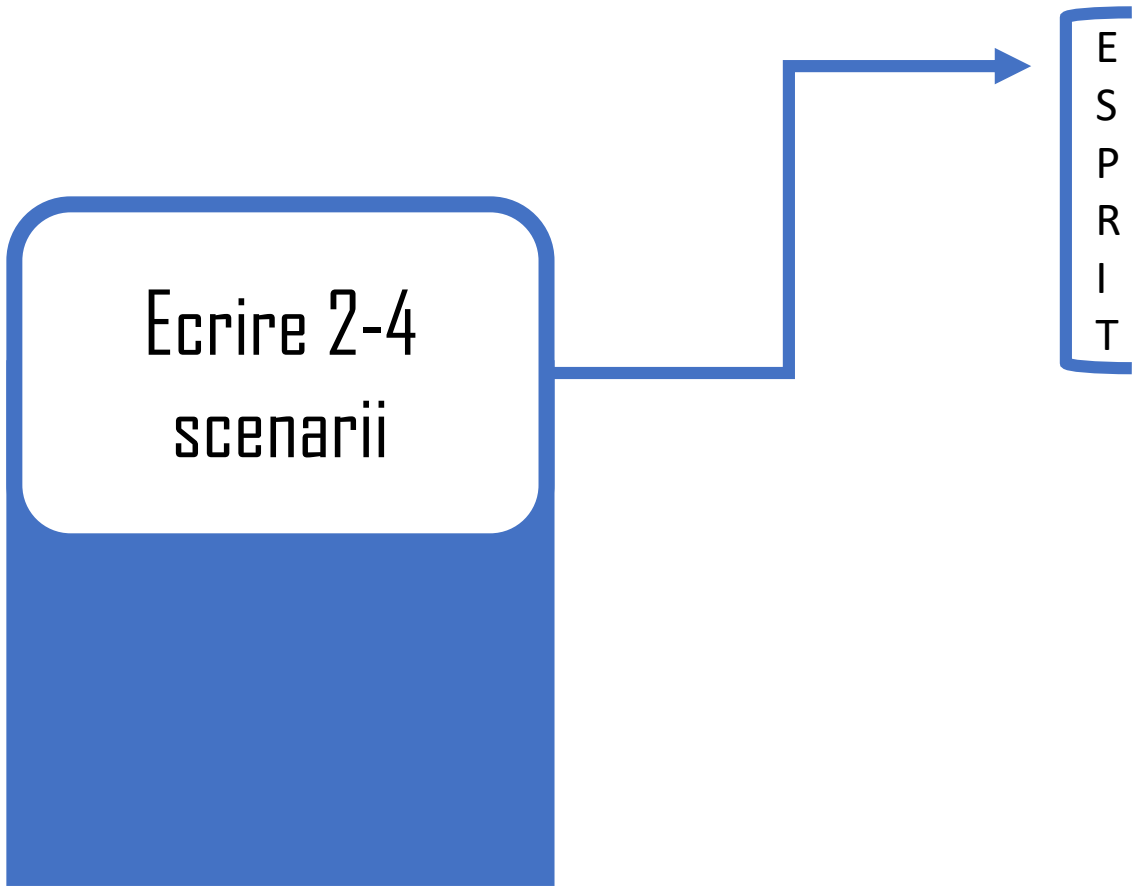
Services

Clientèle

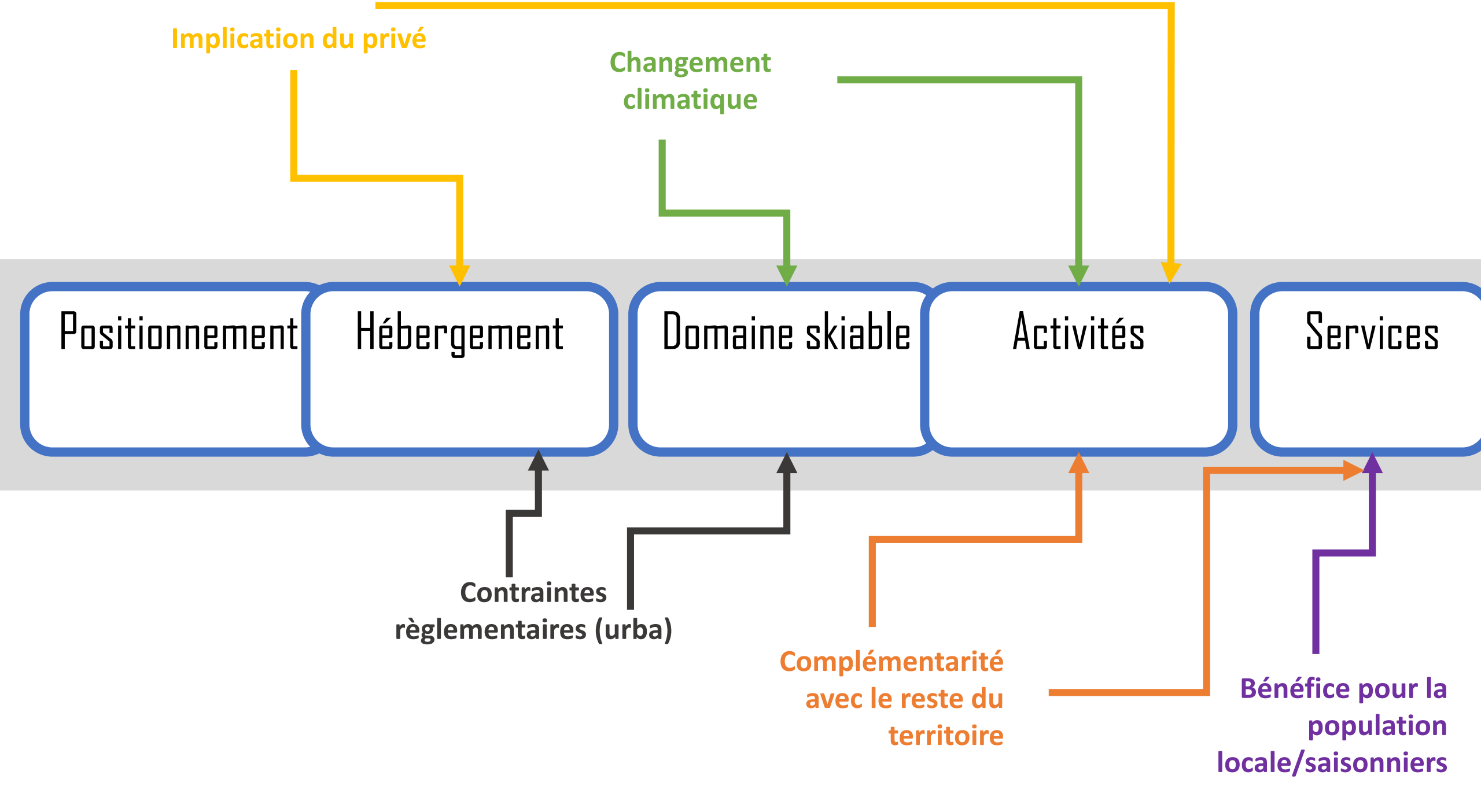
Niveau d'investissement (ratio) + modèle économique

1 MOYEN TERME 2025

2 LONG TERME après 2040



- Pourquoi plusieurs scenarii ??
  - Des avis divergents et marqués
- Comparer pour mieux choisir
- S’ouvrir à des modèles de développement plus « radicaux »


Implication du privé
Changement climatique
Positionnement
Hébergement
Domaine skiable
Activités
Services
Contraintes règlementaires (urba)
Complémentarité avec le reste du territoire
Bénéfice pour la population locale/saisonniers

Exemple de scenario

Jeunes 18-30 ans Journée ou week-end toute été hiver	Auberge de jeunesse, gîte grande capacité (peu de lits) Rapport qualité prix	Pistes free-ride, tremplins Hors piste	VTT descente Bowling Salle escalade	Bars ouverts tard le soir Grande accessibilité grenoble bus

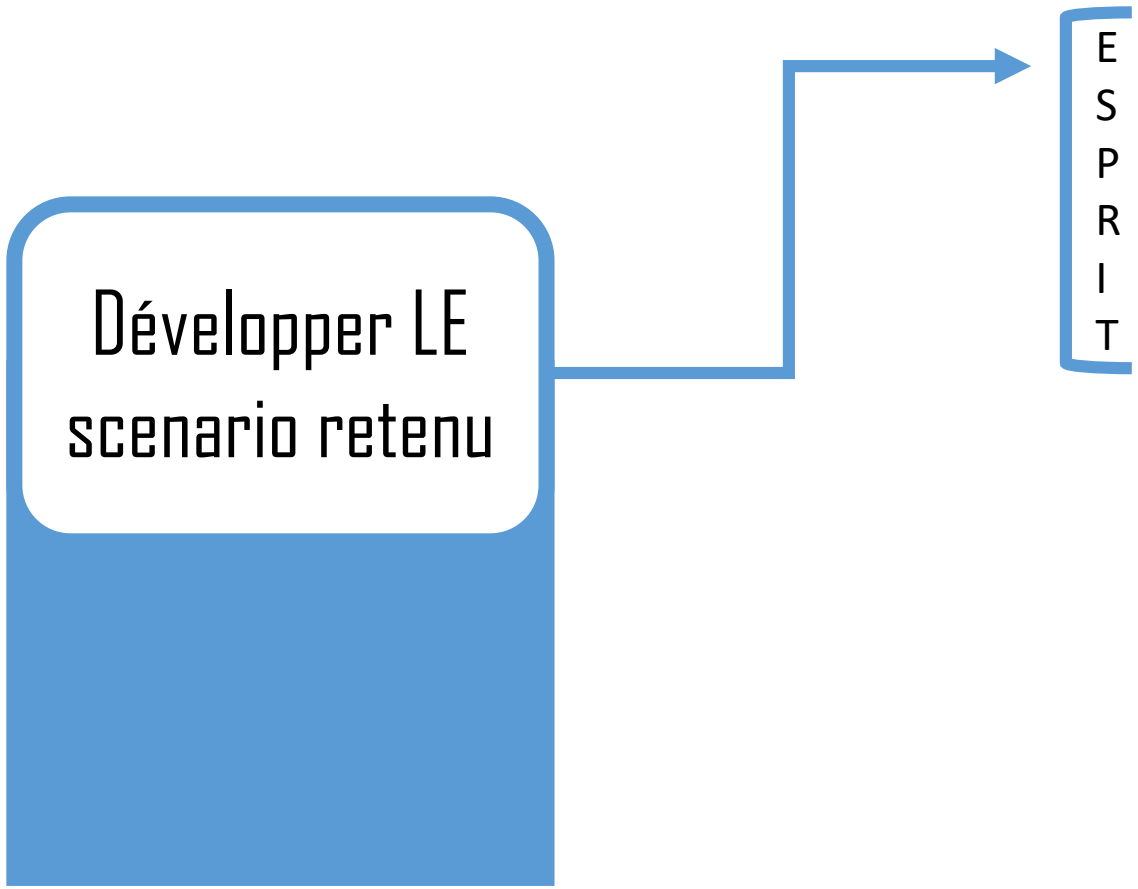
Bénéfice pour la population : service bus +++
Complémentarité territoire : salle escalade ds gymnase La Mure / La Motte
Changement climatique : le outdoor VTT / indoor peut prendre le pas sur ski avec neige

Ecrire 2-4 scenarii

- Toutes les thématiques sont-elles bien présentes ?
  - Positionnement / hébergement
  - Domaine / activités / services
- Toutes les entrées transversales sont-elles bien présentes ?
  - Climatique
  - Bénéfices population
  - Privés
  - Complémentarité

Si plusieurs scenarii alors nécessité de DEBATTRE + TROUVER CONSENSUS

>> faire un CHOIX que l'instance décisionnaire doit ASSUMER et PORTER



- Ecrire en détail les actions à mener (FA)
  - Descriptif
  - Combien ça coûte : + précis
  - Comment le réaliser
  - Qui le réalise / avec qui
  - A quel pas de temps

- Cadrer le nombre de FA

>> env. 12 sur tous les domaines

Mise en œuvre opérationnelle

- OPTION ?? TRANCHE CONDITIONNELLE ??

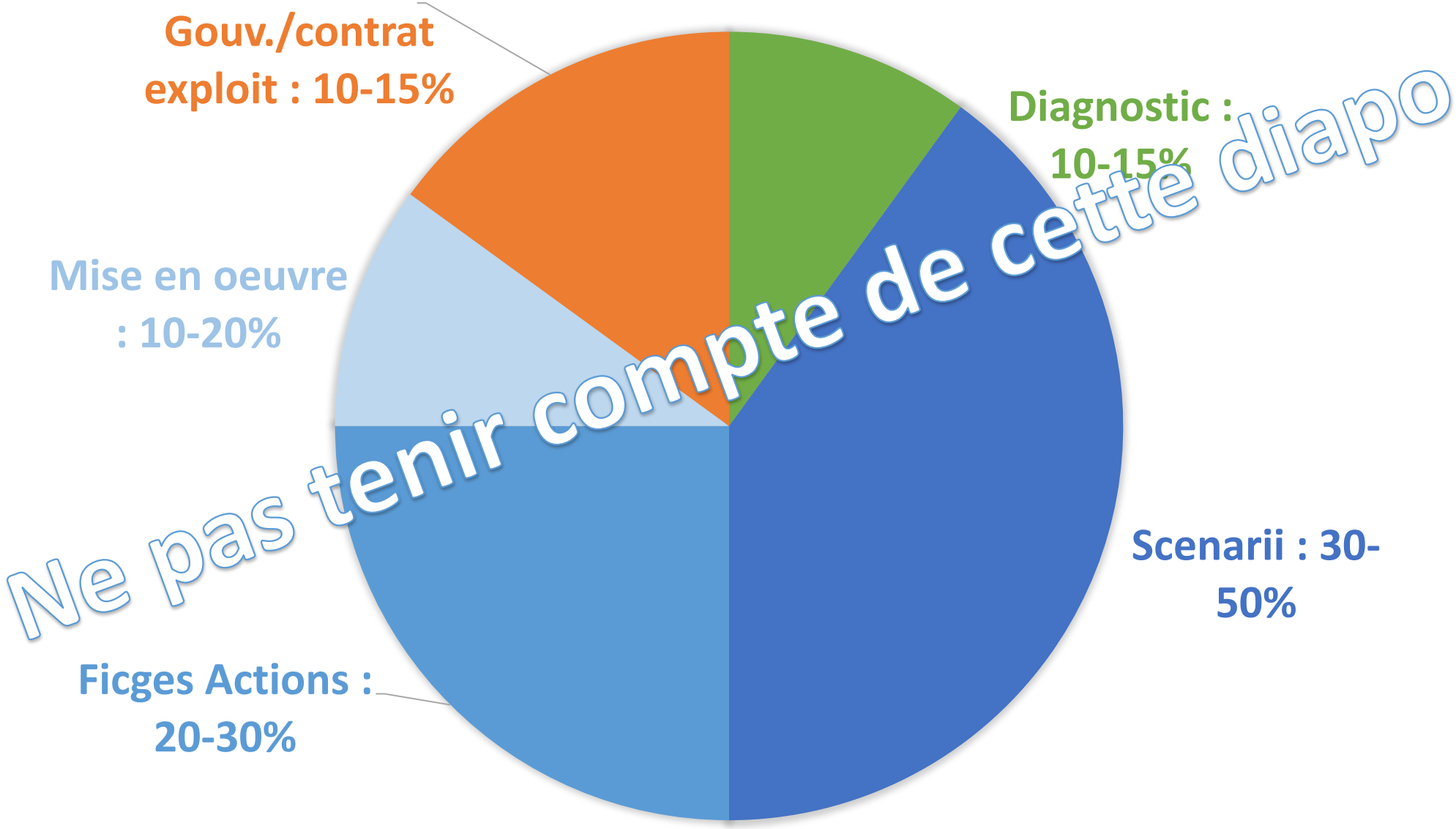
- Pour 3-4 fiches actions

➢ Chiffrage de la AMO

Ex pour un bâtiment :

- Programmation
- Lancement marchés

Répartition des temps passés par le groupement dans l'étude



Méthodologie et animation :

- 2 questions
  - Comment vous vous positionnez par rapport aux « experts » ?
  - comment on intègre la population ?

Elus
Acteurs socio-pro

Travail par les experts

Les experts travaillent de leur côté ; font des points étapes lors desquels échanges pour éventuellement réorienter.

Travail participatif

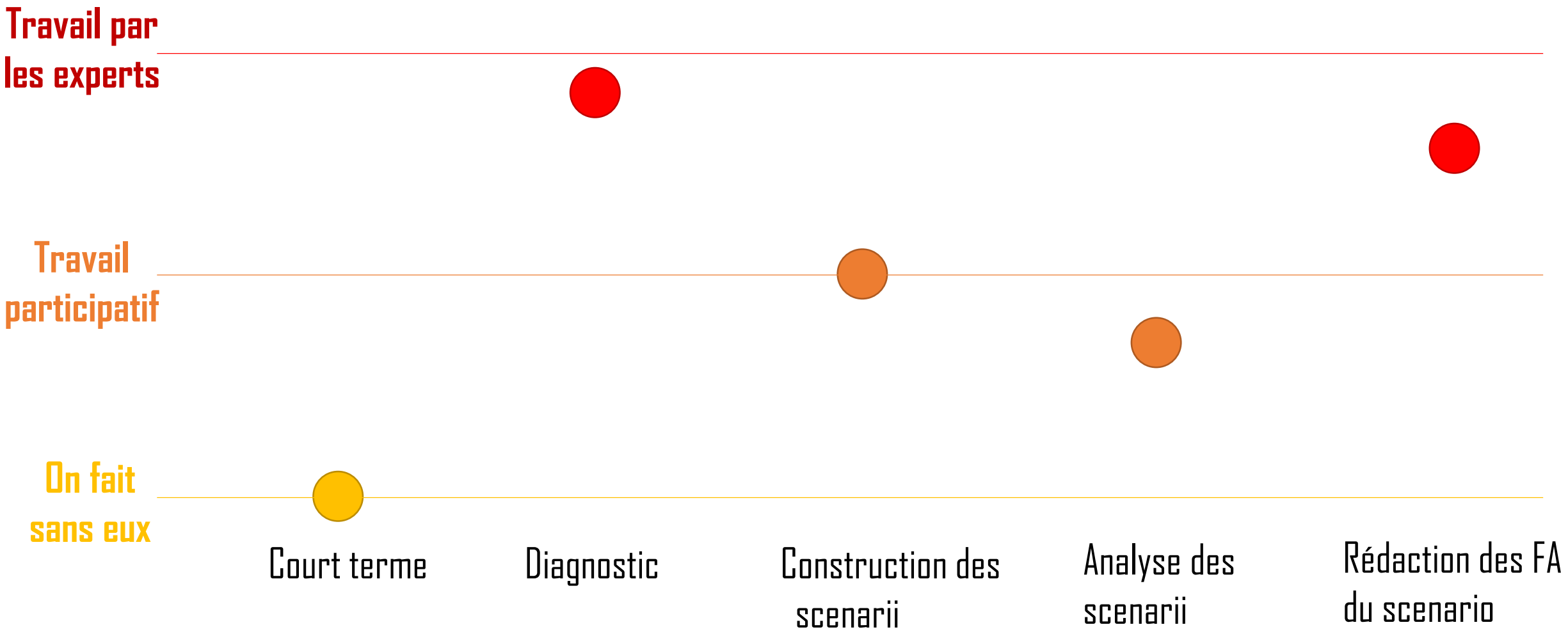
Les solutions sont élaborées conjointement : les experts synthétisent, reformulent, apportent des compléments
>> nécessite des ateliers participatifs, plus de temps de travail, mobilisation des acteurs

On fait sans eux

Les experts préparent des documents d'aide à la décision, présentent leur avis/analyse/doc mais laisse le territoire faire/décider,

Court terme	Diagnostic	Construction des scenarii	Analyse des scenarii	Rédaction des FA du scenario

Elus
Acteurs socio-pro



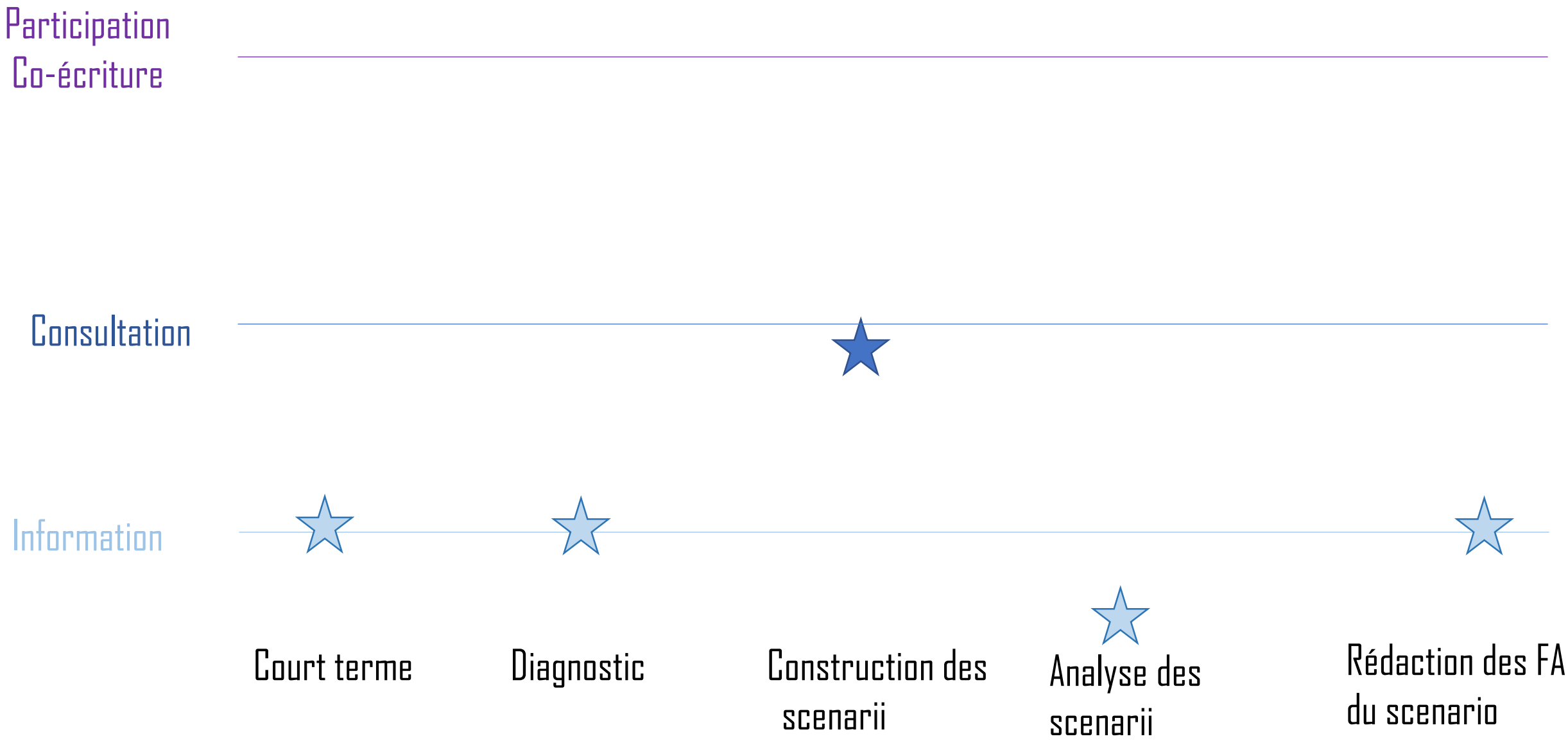
Comment on intègre la population ?

Participation Co-écriture	Les avis sont pris en compte dans des ateliers de travail et débattus avec l'ensemble des autres acteurs (décisionnaires, élus, socio-pros,…)
Consultation	Donne avis consultatif, avis pris en compte OU PAS par les décisionnaires : ateliers de collecte des idées, réunion publique pour écouter, plateforme de collecte idées ou d'avis
Information	Site internet dédié, page, réunion publique pour informer, bulletin (inter)communal, affichage sur site …

Habitants

>> slt AGS ?

>> au-delà ?



Les compétences demandées

- Développement touristique
- Economie d’activités touristique : domaine skiable et activités APN
- Planification aménagement de domaine skiable
- Hébergement touristique
- Droit urbanisme et de montagne
- Droit structure de gestion/gouvernance

Mission :

ACCOMPAGNER les acteurs du territoire pour définir
Ou ????
DEFINIR

une stratégie de développement

à moyen et long terme

Les actions ainsi définies doivent être…

- Durables
  - Système éco. viable
  - Réchauffement climatique
  - Bénéficient à la population locale
- Intégrées
  - Complémentarité avec le territoire
  - Positionné par / concurrence
- Partagées
  - Débats avec les acteurs
  - Consensus de terrain et de raison
- Réalisables
  - Potentiel autofinancement public
  - Contraintes règlementaires
  - Réaliste / implication des privés