


# **5. CONDITIONS DE L'EQUILBRE ECONOMIQUE ET FINANCIER**



SOMMAIRE

<b>5. CONDITIONS DE L'EQUILBRE ECONOMIQUE ET FINANCIER.....</b>	<b>415</b>
<b>5.1 ELEMENTS ECONOMIQUES DU PROJET .....</b>	<b>417</b>
<b>5.2 Projet Ski-Line .....</b>	<b>417</b>
5.2.1 Cadre juridique de l'opération .....	417
5.2.2 Coût et financement du projet.....	418
5.2.3 Les charges de fonctionnement .....	421
5.2.4 Prévisionnel de recettes.....	423
5.2.5 Synthèse bilan prévisionnel.....	432
5.2.6 Répercussions économiques.....	434
5.2.7 Impacts sur les finances communales.....	435
<b>5.3 Projet village Club Med .....</b>	<b>443</b>
5.3.1 Montage générale de l'opération .....	443
5.3.2 Faisabilité de l'opération pour l'investisseur .....	443
5.3.3 Répercussions Economiques .....	444
5.3.4 Conclusion .....	448

## 5.1 ELEMENTS ECONOMIQUES DU PROJET

Le projet UTN de Tignes se décompose en 2 projets distincts :

- Un complexe Ski-Line, intégrant une vague de surf et des services associés,
- Un village Club de 4 à 5 étoiles.

Relevant d'initiative publique pour le Ski-Line et privée pour le projet d'hébergements touristiques, de montages juridiques différents (cadre concessif d'un côté et vente foncière de l'autre) et de gestions assurées par des opérateurs distincts (n'interdisant pas des relations/partenariats), ces deux composantes seront présentées de manière séparée dans ce chapitre.

## 5.2 PROJET SKI-LINE

Préambule :

Comme présenté précédemment, le complexe global du Ski-Line se compose en plusieurs équipements :

- L'Espace Ski en lui-même, avec son offre unique de ski à l'année !
- La vague de surf indoor,
- Le restaurant associé,
- L'espace commercial de location de matériel.

Cela étant, la conception intégrée du bâtiment et les relations techniques comme fonctionnelles de l'ensemble (notamment sur les questions énergétiques) imposent une approche globale en matière de coût d'investissement, de financement et d'exploitation.

Ainsi, l'approche économique de l'exploitation sera consolidée à cette échelle à partir des perspectives de fonctionnement propre à chaque fonction (embryon d'une future comptabilité analytique).

### 5.2.1 CADRE JURIDIQUE DE L'OPERATION

Le cadre de l'opération Ski-Line revêt un caractère particulier puisque selon l'Article L.342-9 du Code du tourisme : « *Le service des remontées mécaniques, le cas échéant étendu aux installations nécessaires à l'exploitation des pistes de ski, est organisé par les communes sur le territoire desquelles elles sont situées ou par leurs groupements ou par le département auquel elles peuvent confier par convention, dans les limites d'un périmètre géographique défini, l'organisation et la mise en œuvre du service ...* ».

Ainsi, sans distinction du caractère intérieur ou extérieur de ces équipements, cette disposition intègre de fait la création du Ski-Line (partie ski) dans le domaine des équipements de services publics.

En application de l'article L342-13 du code du tourisme, l'exécution d'un tel service public est assurée soit en régie directe, soit en régie par une personne publique sous forme d'un service public industriel et commercial, soit par une entreprise ayant passé à cet effet une convention à durée déterminée avec l'autorité compétente.

La collectivité ayant fait le choix de ne pas gérer en direct ce complexe, le mode de réalisation et d'exploitation du projet sera une convention de délégation de service public sous forme de concession.

Dès lors, le projet se situant dans le périmètre actuel de la DSP passée entre Tignes et le STGM, il conviendra de faire évoluer le partenariat avec la STGM, soit par le biais d'un avenant si la société se positionne en tant que futur gestionnaire (sous réserve des possibilités juridiques limitées de passation d'un tel avenant), soit par la passation d'une nouvelle convention de DSP après organisation d'une procédure de mise en concurrence.

Dans cette perspective, l'ensemble des activités du complexe Ski-Line sera donc intégré dans la mission de service public qui sera déléguée au futur partenaire de la commune, via un contrat unique qui lui permettra de consolider l'ensemble des charges et des recettes d'exploitation.

Le futur concessionnaire (pouvant associer des personnes morales publiques et privées) assurera ainsi le financement de l'opération et aura la charge d'exploiter un service public à ses risques et périls. Les recettes d'exploitation de l'équipement doivent permettre au concessionnaire d'assurer l'équilibre économique de l'exploitation.

Le présent chapitre développe cette hypothèse de travail.

## **5.2.2 COUT ET FINANCEMENT DU PROJET**

---

### *5.2.2.1 L'investissement*

---

Le projet de Ski-Line représente un coût d'investissement de **62,7 Millions d'euros** (prix HT valeur mai 2016). Il se décompose selon les sous-ensembles suivants :

<b>Espace Ski</b>	Clos couvert	36 400 000.00
	Traitement d'air	1 250 000.00
	Equipements électricité – courants faibles	850 000.00
	Parachèvement intérieur	4 000 000.00
	Réseaux – traitement des abords	460 000.00
	Enneigement artificiel	3 250 000.00
	Remontée mécanique	1 500 000.00
	<b>TOTAL € HT</b>	<b>47 710 000.00</b>
<b>BASSIN POUR VAGUE SURF</b>	Clos couvert	1 990 000.00
	Traitement d'air	290 000.00
	Equipements électricité – courants faibles	250 000.00
	Parachèvement intérieur	164 000.00
	Réseaux – traitement des abords	140 000.00
	Bassin surf	2 070 000.00
<b>TOTAL € HT</b>	<b>4 904 000.00</b>	
<b>CLUB HOUSE RESTAURANT</b>	Bâtiment	5 700 000.00
	Traitement d'air	420 000.00
	Sanitaire	485 000.00
	Equipements électricité – courants faibles	398 000.00
	Equipement cuisine	325 000.00
	Réseaux – traitement des abords	320 000.00
	<b>TOTAL € HT</b>	<b>7 648 000.00</b>
<b>LOCAUX TECHNIQUES</b> (espace location, poste chronométrage, ...)	Bâtiment	2 145 000.00
	Lots techniques	300 000.00
	<b>TOTAL € HT</b>	<b>2 445 000.00</b>
	<i>Travaux non compris :</i>	
	- Fondations spéciales	nr
	- Mobiliers	
	<i>Tourne / éperon en amont Ski-Line (maîtrise d'ouvrage Régie des Pistes)</i>	<i>20 à 50 000 € (selon technique employée)</i>

### 5.2.2.2 Financement de l'investissement

Tout en restant dans le cadre d'une concession globale, avec la recherche d'un délégataire en capacité à financer l'opération, la commune de Tignes souhaite apporter un soutien indirect au financement de l'équipement en mobilisant des partenaires dans le cadre de dispositifs novateurs tels le crowfounding<sup>1</sup> et/ou naming<sup>2</sup>, permettant notamment la mobilisation d'opérateurs économiques liés au sport (marques d'équipements de sports, sociétés, ...) et d'acteurs touristiques majeurs (hébergeurs ou autres).

La collectivité souhaite ainsi pouvoir aider à constituer un « tour de table » ouvert en premier lieu aux acteurs locaux comme la STGM (et plus largement la Compagnie des Alpes qui, par ailleurs, fait déjà de l'assistance à la conception d'un *Ski dôme* à Shanghai) mais également à des institutionnels telles les fédérations de ski (nationale et internationale) et à tous autres partenaires intéressés par ce projet.

*NB : En l'espèce, le système de crowfounding participera directement au plan de financement du projet, alors que le système de naming est généralement source de recettes de fonctionnement annuelles.*

Les perspectives de financement envisagées, après également les premiers contacts établis avec les partenaires potentiels, sont :

- **15 M€** (soit 24 %) par crowfounding / partenariat avec entreprises et institutionnels,
- **47,7 M€** (soit 76 %) par financement du concessionnaire, dont mobilisant des fonds propres et un recours à l'emprunt.

Les contreparties au crowfounding pourront se traduire principalement par des mises à disposition de l'équipement, notamment auprès de sociétés liées au sport / ski pour des événements (test matériel, opération marketing, ...).

---

*1 : Financement participatif, qui permet de récolter des fonds à partir généralement d'un grand nombre de participants investissant un petit montant. Cet apport peut être sans contrepartie (assimilable à un don) mais le plus souvent avec contrepartie (accès privilégié, cadeau, ...) ou bien encore sous forme soit de prêt (la somme prêtée doit être rendue avec ou sans intérêts) voire d'investissement participatif (d'acquérir des parts dans l'entreprise).*

*2 : Pratique consistant à (re)nommer un équipement ou un événement, très souvent sportif ou culturel, avec le nom d'une marque ou d'une société afin de donner une vitrine publicitaire à cette dernière, qui se trouve dès lors associée à une pratique vecteur de retombées médiatiques et touchant un large public (accord de 10 et 30 ans, pouvant porter sur plusieurs centaines de milliers voire des millions d'euros par an).*

### 5.2.3 LES CHARGES DE FONCTIONNEMENT

Enjeu majeur de ce type d'équipement, notamment sur la question énergétique qui a fait l'objet d'une simulation poussée (cf. étude du BE fluides), les charges de fonctionnement sont estimées à 973 k€ (HT) pour les fonctions centrales de ski et de surf indoor.

Par ailleurs, dans une logique de réduction des autres coûts de fonctionnement, ceux-ci intègrent la recherche de synergie et de mobilisation des savoir-faire avec les opérateurs présents sur la station (ex : services pistes pour le damage/entretien de la piste, STGM pour les remontées mécaniques, ...).

Dans une approche consolidée à l'ensemble du complexe Ski-Line, les charges supplémentaires propres aux fonctions restaurant et espace location sont évaluées à hauteur de 1 082 k€ (HT).

Ainsi, le prévisionnel se décompose en quelques grands postes de dépenses :

- **EN PREMIER LIEU, LE POSTE ENERGIE ET FLUIDE (EAU).**

En synthèse de la note technique réalisée (cf. annexe 2), les consommations porteront principalement sur les postes suivants :

- Espace Ski : production de neige<sup>3</sup> et traitement de l'air
- Chauffage / ventilation des espaces surf, club house et restaurant
- Bassin de surf : gestion et traitement de l'eau

Désignation du poste	Montant
Electricité	417 220
Eau de ville	41 175
<b>Total HT</b>	<b>458 395</b>
<i>Total TTC</i>	<i>550 074</i>
	<i>soit 47 % des dépenses totales ski et surf indoor</i>

*NB : A titre de comparaison, la réalisation d'un même équipement à Chambéry impliquerait une consommation jusqu'à 60 % plus élevée. Ainsi, l'étude comparative menée par le BE fluides estime les consommations d'électricité et d'eau dans cette hypothèse à 893 545 €/an.*

- **LE FONCTIONNEMENT DES USAGES SKI ET SURF INDOOR :**

La préparation et l'entretien des pistes et remontées mécaniques impliqueront :

<sup>3</sup> : Rappel : Utilisation de la neige naturelle (acheminement de la neige naturelle via chenillettes) en hiver et production de neige par skids autonomes implantés en plénum technique et groupe frigorifique au R404a qui transforme l'eau en glace pilée (principe identique aux machines à glaçons).

- Un budget de damage optimisé en s'appuyant sur la Régie des pistes de Tignes, ses matériels existants et son savoir-faire. Un damage journalier est nécessaire (1/2 à 1 h par jour en prestation de la régie des pistes). A cela s'ajoutent des dépenses d'entretien des RM ;
- De maintenance des installations notamment du bassin de surf ;  
*NB : SAV appareil production de neige compris dans investissement (sous réserve de la technologie choisie).*
- Du personnel d'accueil, de gestion des accès / surveillance, d'entretien et de sécurité des RM, soit 13 emplois -ETP- (poste doublé au regard des amplitudes horaires) ;
- Des frais annexes (fournitures, honoraires divers, ...).

Désignation du poste	Montant
Entretien piste et bassin (HT)	135 000 €
Personnels	360 350 €
Autres frais (HT)	20 000 €
<b>Total</b>	<b>515 350 €</b>
	<i>soit 53 % des dépenses totales ski et surf indoor</i>

- **LE FONCTIONNEMENT PROPRE AU RESTAURANT/BAR :**

Sur la base d'un restaurant d'environ 200 couverts, nécessitant une quinzaine d'équivalents temps pleins (jusqu'à 20 emplois en haute saison), et hors énergie et fluides pris en compte globalement précédemment (cf. ci-dessus), les charges s'élèveraient comme suit :

Désignation du poste	Montant
Matières premières (HT)	378 150 €
Charges externes, entretien, ... (HT)	100 400 €
Charges de personnel	412 000 €
<b>Total</b>	<b>890 550 €</b>

- **LE FONCTIONNEMENT DE L'ESPACE LOCATION :**

Considérant que la demande sera certainement plus importante en période estivale qu'en période hivernale, où l'ensemble des clients sont déjà équipés, mais aussi que la location de matériels de type luges, bouées, ... viendra compléter l'offre sur les soirées en hiver, une équipe de 4 personnes sera nécessaire.

Désignation du poste	Montant
----------------------	---------



Charges de personnel	101 900 €
Charges externes (HT)	90 050 €
<b>Total</b>	<b>191 950 €</b>

- EN SYNTHESE, LES CHARGES GLOBALE PREVISIONNELLES S'ELEVERONT A 2 M€/AN :

Postes de dépenses	Montant
Energie et fluide*	458 395 €
Fonction ski et surf indoor	515 350 €
<b>SS-total ski et surf</b>	<b>973 745 €</b>
Restaurant	890 550 €
Location matériel	191 950 €
<b>Total</b>	<b>2 056 245 €</b>

\*= pour l'ensemble du complexe.

## 5.2.4 PREVISIONNEL DE RECETTES

### 5.2.4.1 Les clientèles et les perspectives de fréquentation de l'Espace Ski

Afin d'atteindre les objectifs multiples du Ski-Line, notamment en matière de diversité de clientèle (sportifs tous niveaux, grand public, ...) et de fonctionnement à l'année (ski 365 jours), l'équipement proposera une grande **polyvalence** dans son fonctionnement.

Une polyvalence et une optimisation de l'équipement opérées par saison (adaptation aux publics) et au sein d'une même journée selon les horaires et les activités proposées.

Ainsi, le fonctionnement peut être décomposé en 3 périodes distinctes.

- LA SAISON HIVERNALE QUI S'ETALE DE DEBUT DECEMBRE A DEBUT MAI :

La clientèle touristique alors majoritaire composera en journée l'essentiel des usagers de l'Espace Ski directement depuis le domaine skiable extérieur (accès aménagés sur un côté de l'équipement).

L'accès, 7 jour / 7, se fera alors dans le cadre des forfaits (Tignes et Tignes-Val d'Isère) avec une gestion des flux évitant une trop forte densité de skieurs, sur la base de créneaux de deux heures (durée moyenne pratiquée dans d'autres ski dôme).

Ce fonctionnement « journée » sera complété par un fonctionnement « soirée » de 18 à 22 h avec un accès payant pour des activités complémentaires comme des jeux pour les enfants, espace luge, modules pour surf, configuration stade slalom, ... .

Des créneaux de deux heures peuvent ainsi s'imaginer afin d'assurer un turn over des usagers.

- **LA SAISON TOURISTIQUE ESTIVALE DE FIN JUIN AU 31 AOUT :**

La clientèle touristique sera importante et complétée par un public de groupes de skieurs en entraînement (clubs de ski). L'accès, 7 jour/7 sera payant, sur la base de créneaux de deux heures, et/ou intégré au forfait ski sur le glacier de La Grande Motte. La location de matériel pourra être intégrée, avec potentiellement un dispositif particulier avec les détenteurs de la carte Sportignes.

- **LES PERIODES D'INTERSAISON DE MAI A FIN JUIN ET DE FIN AOUT A DEBUT DECEMBRE :**

La clientèle principale visée est celle des skieurs de haut niveau et amateurs pour leur entraînement. Elle sera complétée par la clientèle séminaire/ incentive.

Le fonctionnement se fait sur la base de créneaux de 3 heures pour l'adapter à la pratique compétitive et aux séminaires : soit 3 créneaux de 3 heures entre 8h et 16h. Dans les périodes de fortes affluences de compétiteurs, un créneau supplémentaire peut être rajouté avec un fonctionnement de 7h à 18h. L'accès fera l'objet d'une tarification forfaitaire basée sur la ligne d'entraînement (10 à 20 utilisateurs par ligne).

A cela s'ajouteront, un à deux créneaux de 2 heures en fin journée pour une clientèle complémentaire comme celle des séminaires (plutôt sur réservation en fonction de la demande) avec une tarification également forfaitaire.

En complément de ces hypothèses de fonctionnement régulier, **le Ski-Line a vocation à accueillir des manifestations sportives** (compétitions diverses de slalom spécial, slalom géant, ... – rappel piste aux normes FIS-), et para-sportives (ex : test matériel par une marque).

Le Ski-Line pourra, dans cette perspective, être mis à disposition ou loué à l'organisateur de l'événement de façon forfaitaire (hors cas de contreparties éventuelles au crowfounding évoqué précédemment).

En terme de prévisionnel, le dimensionnement du Ski-Line (400 X 50 m soit < 2 ha de pistes) est à prendre en compte dans la fréquentation maximale instantanée (FMI) afin de ne pas dégrader la qualité d'usage de l'équipement. Entre les skieurs sur piste<sup>4</sup>, ceux sur les remontées mécaniques et ceux en attente/arrêt, cette FMI est estimée à 150 personnes simultanément.

Cette FMI, rythmée par des créneaux de 2 heures, implique une gestion adaptée des droits d'accès pour éviter des attentes trop importante ou des densités trop fortes de skieurs. Pour assurer la pérennité dans le temps de l'équipement et renforcer le positionnement centré autour de l'offre d'équipements sportifs de qualité et de haut niveau, il est capital d'éviter l'insatisfaction auprès de la clientèle.

Les capacités de gestion électronique des passages des forfaits nouvelle génération permettent une mise en place simple de créneaux : le forfait ne permet plus l'accès aux remontées mécaniques passé deux heures de présence.

<sup>4</sup> : Ratio de fréquentation soutenable de piste de 30 skieurs/ha de piste.

Les prévisionnels de fréquentation et de recettes sont présentés par « couple » période d'exploitation/public cible.

➤ **GRAND PUBLIC**

- Période de présence :

Cette clientèle grand public correspond à la clientèle touristique actuelle de Tignes, et est ainsi présente en période hivernale sur plus de 5 mois et en période estivale sur 2 mois.

Jan	Fev	Mars	Avr	Mai	Juin	Juil	Août	Sept	Oct	Nov	Déc

- Potentiel client / Volume :

Le nombre de forfaits vendus par la STGM s'élève à plus de 335 000 par hiver (~90 000 forfaits Tignes et ~240 000 Tignes-Val d'Isère), générant plus de 1 450 000 journées skieurs. Ce sont autant d'utilisateurs potentiels pour le Ski-Line.

En saison, l'équipement pourra répondre aux attentes de l'ensemble des clientèles touristiques de la station :

- les débutants, grâce à un espace dédié avec tapis et faible pente,
- les skieurs aguerris, qui trouveront des pistes techniques et de qualité quelles que soient les conditions extérieures.

En été, la station accueille environ 360 000 nuitées touristiques.

- Utilisation du ski-dôme :

Deux usages complémentaires sont imaginés :

- En journée, l'équipement sera accessible de 9 h à 17 h 30 h via un accès latéral pour tous skieurs possédant un forfait Tignes ou Tignes-Val d'Isère (ou forfait ski d'été),
- En soirée, de 18 à 22 heures, via un accès payant pour des créneaux de 2 heures donnant accès à des activités complémentaires comme des espaces ludiques pour les enfants, espace luge, modules pour surf, configuration stade slalom, ... .

- Politique tarifaire et recettes prévisionnelles :

Pour l'usage du Ski-Line en journée en saison d'hiver, le principe retenu est celui d'une quote-part retenue sur l'ensemble des forfaits vendus par la STGM donnant accès à l'équipement<sup>5</sup>.

Sur la base des 335 000 forfaits émis par la STGM et les 1 450 000 journées skieurs liées, une valorisation de 0,9 €/JS est envisagée (en moyenne < 4 €/forfait), soit une recette de **1 305 000 €** (HT) par hiver.

En soirée, sur la base de 2 créneaux de 2 heures et une FMI de 150 personnes (taux de remplissage moyen de 80 à 100 % selon les mois) avec un droit d'entrée valorisé à 15 €, les recettes prévisionnelles sont estimées, à l'année, à **444 375 €**.

Sur la période estivale (juillet/août), l'accès sera permis selon deux modes :

- Via le forfait ski d'été<sup>6</sup>, avec une quote-part de 1,5 €/Journée skieur, soit environ ( $\sim 20\,000\text{ JS} \times 1,5$ ) = **30 000 €**.
- Via un droit d'accès simple pour deux heures, de 10 h à 22 h avec un prix moyen/adulte de 20 €.

*NB : Les produits estimés prennent en compte la mixité suivante des usages :*

- 15 juillet / 15 août, Espace Ski ouvert principalement au grand public, avec 1 créneau par jour pour les groupes,
- 1er au 15 juillet et 15 au 31 août, 3 créneaux de 3 heures réservés pour entraînement de groupes.

Pour cette période, et considérant que 50 % des usages « grand public » se font en accès direct<sup>7</sup> à l'Espace Ski, les perspectives de recettes se montent à **316 200 €** par saison.

➤ **ESTIMATION DES FREQUENTATIONS DES SKIEURS DE HAUT NIVEAU :**

- Période de présence :

L'Espace Ski est susceptible d'offrir un terrain d'entraînement aux skieurs de haut niveau toute l'année. Cependant, l'organisation annuelle de l'entraînement permet d'identifier deux périodes de forte affluence : début juin au 15 juillet et octobre, novembre.

Jan	Fev	Mars	Avr	Mai	Juin	Juil	Août	Sept	Oct	Nov	Déc

<sup>5</sup> : Des accès « simples » à l'Espace Ski pourraient être imaginés mais certainement de façon marginale à l'échelle du projet.

<sup>6</sup> : Forfait actuel de 37 €/jour de 7h15 à 13h entre le 25 juin et 7 août en 2016

<sup>7</sup> : Hypothèse d'utilisation de l'autre moitié des accès « grand public » par des détenteurs d'un forfait ski d'été.

- Potentiel client / Volume

La Fédération Française de Ski (FFS) indique que le volume de skieurs concerné est de :

- o En juin/juillet, environ 400 skieurs essentiellement en Pôle Espoir.
- o En octobre/novembre, 100 à 120 membres des équipes de France et 100 à 150 du Pôle Espoir.

Le potentiel, en intégrant d'autres nations, est bien plus important et déjà au cœur de projet comme celui porté par le projet APEX 2100 auprès des athlètes britanniques.

- Utilisation Espace Ski :

L'entraînement se fait essentiellement par groupes de 8 à 10 personnes. Cependant, en période de forte affluence, il est possible de fusionner deux groupes.

Dans le cadre d'une pratique haut niveau plus exigeante en termes de tracés, l'Espace Ski ne pourra accueillir que deux lignes.

La fréquentation par créneau de trois heures du ski-dôme pour le haut niveau est donc de 30 à 40 personnes.

- Politique tarifaire et recettes prévisionnelles :

Il est d'usage de proposer une location par ligne d'entraînement. Suivant les skis dômes les politiques tarifaires sont très variables : 300 € pour Amnéville à plus de 800 € en Allemagne. Le prix est également fonction de prestations supplémentaires qui peuvent être proposées (ex : piste durcie par aspersion d'eau).

Le tarif de base pour une ligne au Ski-Line de Tignes pourrait être fixé à 400 € (HT soit 410 € prix public) avec des prestations en option. Sur le mois de juin et début juillet, puis sur les mois d'octobre et novembre, l'Espace Ski pourra être prioritairement destiné à ce public, permettant d'offrir 2 lignes sur 3 créneaux de 3 heures (9 h/ 18h) soit 6 groupes par jour. Avec un forfait de 400 €/ligne, cela générerait un produit de (2 lignes X 3 créneaux X ~ 100 jours X 400 €) = **240 000 €.**

*Pm : ces créneaux seraient complétés, notamment en soirée, par un usage grand public en été (cf. § précédent).*

➤ **ENTRAINEMENT AMATEURS (CLUBS DE SKI)**

- Période de présence :

Les ski-clubs des Alpes fonctionnent tous sur les mêmes modèles. Ils proposent plusieurs stages de 3 à 5 jours entre mai et novembre avec un pic pendant les vacances estivales ou les jeunes sont plus disponibles soit juillet et août.

Jan	Fev	Mars	Avr	Mai	Juin	Juil	Août	Sept	Oct	Nov	Déc

A TITRE D'EXEMPLE : PROGRAMME ETE DU SKI CLUB DE TIGNES

Reprise du ski à Val le 11 juin pour les U14, U16 et FIS.  
Ski prévu du 25 juin jusqu'au 14 juillet pour tous les groupes Compète glacier de Tignes  
Stage Jura : du 15 au 20 juillet pour tous les groupes.  
Stage Amnéville U16-U18 : Départ le 31 juillet, retour le 5 août au soir.  
Stage U16 et FIS entre le 27 et le 31 août (lieu à définir)  
Stage Amnéville U14 : Départ le 26 août, retour le 30 août au soir.

- Potentiel client / Volume

Des contacts avec différents clubs de sports de Savoie et Haute Savoie ont confirmé leur intérêt pour un tel équipement, soit une centaine de clubs représentant plus de 2 000 skieurs.

Par ailleurs, il existe également un fort potentiel :

- des clubs plus urbains comme Lyon, Grenoble, Chambéry,
- des clubs étrangers, notamment italiens, que ce soit en vallée d'Aoste ou dans le Piémont et même suisses dans le secteur de Genève.

Avec un Espace Ski, Tignes aurait un double avantage sur les stations suisses et italiennes offrant du ski sur glacier :

- Une politique tarifaire plus avantageuse
- La garantie de la pratique, quelles que soient les conditions extérieures.

On devrait donc assister à un report de clientèle, qu'il est cependant difficile d'estimer.

- Utilisation Espace Ski :

L'entraînement se fait essentiellement par groupes de moins d'une dizaine de skieurs, ce qui correspond à la capacité d'un minibus. Cependant, en période de forte affluence ou pour des raisons économiques il est probable que deux à trois groupes s'entraîneront sur la même ligne.

Dans le cadre d'une pratique « club », l'Espace Ski pourra accueillir trois lignes.

La fréquentation par créneau de trois heures de l'Espace Ski pourrait ainsi avoisiner les 50 à 60 personnes.

- Politique tarifaire et recettes prévisionnelles :

En plus des skieurs « haut niveau » pris en compte précédemment<sup>8</sup>, ce public de ski club complétera les créneaux dédiés à l'entraînement sur les périodes de juillet, août et septembre (fréquentation moindre).

Sur la base de 2 lignes par créneaux de 3 heures et des temps réservés à cette fonction entraînement, les recettes prévisibles avec un forfait de 400 €/ligne sont de **96 000 €**.

➤ **LE PUBLIC DE SEMINAIRE ET D'INCENTIVE**

- Potentiel client / Volume

Le nombre de groupes et incentives accueillis sur Tignes varie d'une année sur l'autre. Par ailleurs, les chiffres 2014/2015 communiqués par Tignes Développement ne prennent pas en compte les groupes réservant directement auprès des hébergeurs. Il s'agit donc de chiffres planchers.

Tignes accueille des groupes et incentives toute l'année, y compris pendant certaines périodes de fermeture des remontées mécaniques (ex : septembre).

*Nombre de groupes accueillis (Source Tignes Développement 2014/2015)*

Janv	Fév	Mars	Avril	Mai	Juin	Juillet	Août	Sept	Oct	Nov	Déc	TOTAL
14	11	21	9	0	3	16	24	5	8	7	16	134

Le nombre moyen de personnes par groupe est de 25, mais cela peut atteindre 200 personnes pour certains groupes ou événements station. La durée moyenne de séjour est de 3 à 5 jours.

L'équipement générant une attractivité supplémentaire, le potentiel de clientèles groupes et incentives peut être estimé à 150 groupes (soit 3 750 personnes) sur l'année.

- Utilisation Espace Ski

L'utilisation de l'Espace Ski par cette clientèle se fera donc sur l'année avec certainement un pic correspondant aux saisons d'hiver et d'été.

Les groupes et incentives pourront utiliser l'Espace Ski de deux manières :

- dans le cadre d'un accès grand public, selon les horaires d'ouverture classiques ;
- avec une privatisation partielle (location d'une ligne ou de l'espace débutant par exemple) ou totale de l'équipement. Ces privatisations devront s'organiser et s'effectuer en journée, afin d'être complémentaire aux usages grand public prévus (cf. § grand public).

<sup>8</sup> : Pas de doublon dans le décompte des créneaux entraînements.

- Politique tarifaire

Les recettes relevant d'un accès « grand public » ayant déjà été intégrées précédemment, les produits complémentaires issus des usages groupes/incentives sous forme de privatisation de tout ou partie de l'Espace Ski sont évalués à **81 000 €** (hypothèse de 90 % de 150 groupes avec un usage privatif d'une partie de l'Espace Ski, et un forfait de 600 €/ligne réservée)

➤ **BILAN DE FREQUENTATION DE L'ESPACE SKI**

La nature même de l'équipement, son dimensionnement (permettant des divisions en 2 ou 3 parties) et sa polyvalence permettent d'imaginer un fonctionnement à l'année à même de répondre à la demande des clientèles ciblées.

*Perspective de fréquentation de l'Espace Ski par clientèle cible*

Clientèle	Jan	Fev	Mars	Avr	Mai	Juin	Juil	Août	Sept	Oct	Nov	Déc
Grand public	■	■	■	■	■		■	■	■		■	■
Skieurs haut niveau						■	■	■		■	■	
Ski clubs					■	■	■	■	■	■	■	
Incentive	■	■	■	■			■	■		■	■	■

En termes de recettes, le bilan prévisionnel s'élève à plus de **2,5 M€**, réparti comme suit :

Public		Recettes prévisionnelles
Grand public	Accès intégré aux forfaits	1 335 000 €
	Accès direct	760 575 €
	<i>Ss-total</i>	<i>1 805 575 €</i>
Fonction entraînement	Skieurs haut niveau	240 000 €
	Skis clubs	96 000 €
	<i>Ss-total</i>	<i>336 000 €</i>
Groupes/incentives		81 000 €
<b>TOTAL (HT)</b>		<b>2 512 575 €</b>

*Nb : Ce prévisionnel n'intègre pas la dimension événementielle de l'équipement. Si cette utilisation de l'Espace Ski neutralisait certains jours ou plages horaires en matière de fonctionnement, ces pertes potentielles pourraient être compensées par une mise à disposition payante de l'équipement.*



#### 5.2.4.2 *Fréquentation du Surf aquatique indoor*

Le prévisionnel de fréquentation et économique du bassin de surf aquatique de 600 m<sup>2</sup> est basé sur :

- un fonctionnement 7 jours sur 7 et de 10 h à 22 h.
- dans l'année, des arrêts techniques réglementaires sont prévus pour les opérations de vidange et nettoyage du bassin surf en périodes creuses : hypothèse 2 x 15 jours en mai et octobre.
- une fréquentation journalière estimée à 5 pratiquants<sup>9</sup> par 24 créneaux de 1/2 heure effective de pratique, soit 120 personnes par jour.
- un tarif moyen de 25 € HT (30 € prix public et matériel adapté compris),
- et une fréquentation pondérée par saison, selon la fréquentation de la station.

Dès lors, les recettes potentielles se montent à **672 000 €** (HT).

#### 5.2.4.3 *Prévisionnel relatif à l'offre de restauration*

Le prévisionnel de chiffre d'affaires du restaurant intégré au Ski-Line, est basé sur :

- un fonctionnement à l'année (hormis fermeture en mai) 7 jours sur 7, avec services midi et soir,
- une capacité de 200 couverts et une fonction bar,
- un panier moyen de 20 €, plus 5 € en recette bar (HT),
- et une fréquentation pondérée par saison, selon la fréquentation de la station.

Dès lors, les recettes potentielles se montent à **1 260 500 €** (HT).

#### 5.2.4.4 *Prévisionnel relatif à l'offre de location ski<sup>10</sup>*

Le prévisionnel de chiffre d'affaires d'un service de location de ski (surtout en période estivale) et de matériel ludique (ex : luges, bouées, ...) fonctionnant en simultané avec l'Espace Ski, pourrait générer des recettes de l'ordre de **450 270 €** (HT).

<sup>9</sup> : 4 à 6 personnes selon niveau de pratique : exemple Aquamotion variation de 6 surfeurs confirmés à 9 débutants.

<sup>10</sup> : Matériel surf aquatique compris dans tarif d'accès au bassin.

#### 5.2.4.5 Synthèse des recettes prévisionnelles

Le projet Ski-Line présente un prévisionnel de recettes consolidé à l'échelle de ces quatre composantes principales (Espace Ski, surf indoor, restaurant et espace location) de l'ordre de **4,6 M€**, réparti comme suit :

<i>Fonction</i>	<i>Recettes prévisionnelles</i>
Espace Ski	<b>2 512 575 €</b>
Surf indoor	672 000 €
Restaurant	1 260 500 €
Location matériel	450 270 €
<b>TOTAL (HT)</b>	<b>4 895 345 €</b>

#### 5.2.5 SYNTHÈSE BILAN PRÉVISIONNEL

Dans le cadre d'une concession globale du Ski-Line à un partenaire, ce dernier et la municipalité ont un objectif commun : offrir le meilleur équipement et le meilleur service possible au public. Cela demande que le modèle économique garantisse l'équilibre financier pour le délégataire en contrepartie de son apport en capital et des risques qu'il assume.

Les éléments décrits précédemment, démontrent la capacité du projet à atteindre cet équilibre grâce à sa polyvalence d'utilisation.

Ainsi en intégrant :

- une dotation aux amortissements, sur une durée d'amortissement sur 30 ans<sup>11</sup> de l'ensemble des immobilisations, à hauteur de 2 090 k€/an.
- une redevance d'occupation du domaine public (obligatoire mais librement négociable dans le contrat de DSP) par hypothèse de 50 k€ ; et des impôts locaux à hauteur de 100 k€.
- une hypothèse de mobilisation d'un emprunt à hauteur de 20 M€ sur 20 ans à 2 %,

Le compte de résultat prévisionnel fait apparaître un résultat net de **+ 200 k€** (hors impôt sur société) :

<sup>11</sup> : Durée qui sera théoriquement celle du contrat de DSP équivalente à la durée normale d'amortissement des installations mises à la charge du délégataire.

**Prévisionnel Ski-Line (HT)**

	<b>Année n</b>
CA Ski dôme et surf	2 512 575
CA vague surf	672 000
CA restaurant	1 260 500
Autre CA (location)	450 270
<b>Total CA HT</b>	<b>4 895 345</b>
Charges d'exploitation	1 181 995
Charges de personnel	874 250
Redevance et impôts locaux	150 000
<b>Total charges d'exploitation</b>	<b>2 206 245</b>
<b>EBE</b>	<b>2 689 100</b>
EBE/CA	107%
Amortissements nouveaux	2 090 000
<b>Total amortissements</b>	<b>2 090 000</b>
<b>Résultat d'exploitation</b>	<b>599 100</b>
Résultat d'exploitation/CA	24%
<b>Frais financiers*</b>	400 000
<b>Résultat avant impôt</b>	<b>199 100</b>
Impôt sur société (hyp : 33,1/3%)	66 300
<b>Résultat net</b>	<b>132 800</b>
Résultat net/CA	8%
<b>CAF</b>	<b>2 289 100</b>

## 5.2.6 REPERCUSSIONS ECONOMIQUES

### 5.2.6.1 En phase travaux

La construction du Ski-Line induit un investissement de près de 63 M€.

Comme pour d'autres grands chantiers, ces projets mobilisent généralement des entreprises régionales, voire locales quand elles peuvent répondre en compétence et en moyen aux caractéristiques du projet.

En référence à la réalisation de projets importants (*cf. § suivant sur Village Club*) :

- 60 % des pourraient être passé avec des entreprises savoyardes (d'autant que certains opérateurs de ski dômes sont localisés en Savoie),
- et 30 % avec des entreprises à l'échelle d'Auvergne Rhône-Alpes.

Selon ces hypothèses, l'économie locale pourrait bénéficier de ~38 M€ de commandes supplémentaires sur le territoire savoyard, et ~19 M€ sur la Région.

Ces travaux, prévus sur 18 à 24 mois, auront ainsi un effet :

- de mobiliser 100 à 150 employés en moyenne par mois, dans plusieurs filières (principalement BTP et services),
- l'activité des commerces locaux notamment les restaurants traditionnellement fréquentés par les employés du chantier, voire aussi quelques hébergements.

### 5.2.6.2 Sur l'activité économique et touristique

#### 5.2.6.2.1 Sur l'activité touristique

Le Ski-Line et ses composantes, auront des effets concrets sur l'élargissement des saisons en proposant la pratique du ski sur l'année.

Par ailleurs, ce complexe aura une vocation à devenir un équipement phare de Tignes, un vecteur d'une nouvelle attractivité pour la station qui confortera ainsi son leadership sur le segment sportif.

Ces éléments généreront une fréquentation supplémentaire de la station en matière d'hébergements et commerciale.

Ainsi, le projet de Ski-Line trouvera un écho fort auprès d'hébergeurs présents ou à venir sur Tignes (ex : village Montana, projet APEX 2100, ...) qui se positionnent sur le créneau sport et entraînement et un fonctionnement toute saisons.

La création du Ski-Line permettra à ces opérateurs de proposer des activités indépendantes des aléas météorologiques et son caractère unique sur le marché national.

### 5.2.6.2.2 Sur la fonctionnalité du domaine skiable

La création du Ski-Line permettra principalement de compléter l'offre de ski d'été actuel proposé sur le glacier de La Grand Motte. Cela sera surtout le cas pour la « zone débutant » du glacier qui se dégrade au fil des années.

Par ailleurs, il propose également une alternative, en cas de mauvais temps pour des clientèles débutantes ou plus sportives.

### 5.2.6.2.3 En termes d'emploi

Le complexe Ski-Line générera de l'ordre de 37 emplois direct répartis entre :

- 13 emploi sur les fonctions ski et surf,
- 20 emplois sur le restaurant,
- 4 emplois sur la fonction location.

## 5.2.7 IMPACTS SUR LES FINANCES COMMUNALES

### 5.2.7.1 Etat des lieux des finances locales

Source Données : Mairie et DGCL

#### - Les dépenses de fonctionnement

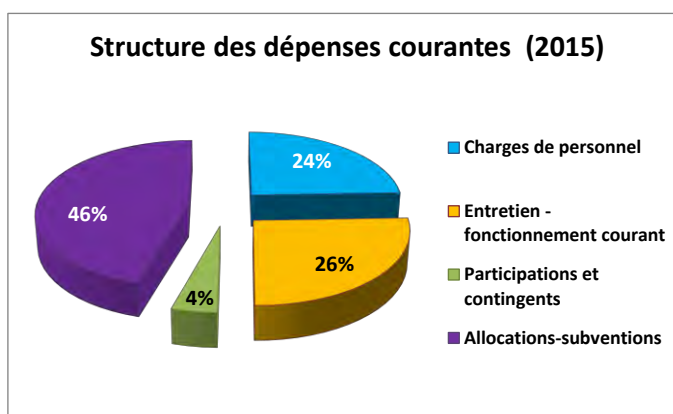
En K.€	2011	2012	2013	2014	2015
<b>Dépenses courantes*</b>	14 029	15 090	15 941	15 349	16 019
<b>Evolution annuelle</b>		+7,6%	+5,7	-3,7%	+4,4%
<b>Evolution 2011-2015</b>					<b>+14,2%</b>

\*Hors dépenses exceptionnelles, intérêts de la dette et reversement F.P.I.C. (déduit des recettes fiscales)

En 2015, le budget principal de Tignes totalise 16,02 M.€ de dépenses courantes de fonctionnement. Hormis sur l'exercice 2014 qui a enregistré une baisse de 3,7%, les dépenses sont orientées à la hausse avec une évolution en 2015 de 4,4%.

Les dépenses de fonctionnement présentent une évolution soutenue sur la période (+14,2% entre 2011 et 2015).

La structure des dépenses courantes fait apparaître un poids prépondérant des subventions versées aux différents satellites de la collectivité (46% des charges courantes).



Ce poids important s'explique par la subvention annuelle versée à la S.E.M. Tignes Développement pour l'exercice de ses missions (tourisme, sport, rénovation de l'immobilier...) qui représente un montant significatif de plus de 6 M.€. Les charges de personnel et d'entretien courant représentent des poids équivalents proches de 25% du total des dépenses.

Cette répartition des dépenses est similaire à de nombreuses collectivités supports de stations de sports d'hiver avec :

- des charges de personnel qui ont un poids relatif moindre par rapport aux communes de même strate de population
- des financements aux associations et structures externes élevés avec un poids prédominant des structures intervenant dans le domaine touristique.

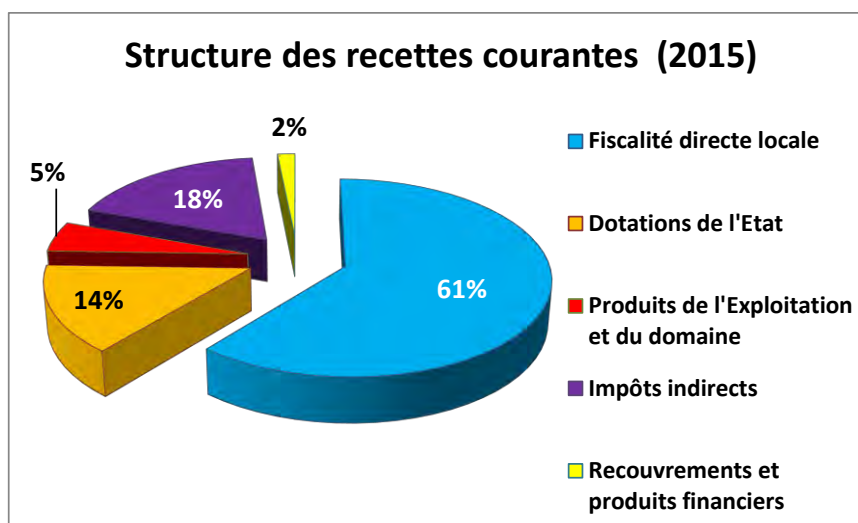
#### - Les recettes de fonctionnement

En K.€	2011	2012	2013	2014	2015
<b>Recettes courantes*</b>	20 128	21 025	21 379	20 551	20 720
<b>Evolution annuelle</b>		+4,5%	+1,7%	-3,3%	+0,8%
<b>Evolution 2011-2015</b>					<b>+2,9%</b>

\*Hors recettes exceptionnelles, le reversement F.P.I.C. est déduit des recettes fiscales

Le total des recettes courantes structurelles atteint 20,72 M.€ en 2015 soit un niveau légèrement supérieur de celui perçu en 2014 (+0,8%).

Sur l'ensemble de la période, les recettes affichent une hausse de 2,9%. Depuis 2014, les recettes sont impactées notamment par la baisse des dotations de l'Etat représentant une perte totale de 597 K.€ pour la commune entre 2013 et 2015.



La structure des recettes courantes fait apparaître un poids prédominant des recettes fiscales : « quatre taxes » et fiscalité indirecte (taxes de séjour, sur la consommation d'électricité, sur les droits de mutation...).

Les impôts et taxes représentent 61% des recettes de fonctionnement en 2015 contre 18% pour les impôts indirects (taxe de séjour, taxe sur les remontées mécaniques, taxe sur la consommation d'électricité, droits de mutation...) et 14% pour les dotations de l'Etat.

La dotation globale de fonctionnement ne cesse de diminuer depuis 2013 suite à la mise en œuvre de la contribution des collectivités au redressement des finances publiques, avec une perspective d'orientations à la baisse sur les exercices 2016 et 2017. L'exercice 2018 devrait être l'année d'une refonte complète des modalités de calcul des dotations de l'Etat. Concernant la fiscalité directe de la commune, le produit issu de la fiscalité directe de la commune (quatre taxes et compensations de l'Etat) a augmenté de 9,4% entre 2011 et 2015.

Malgré le prélèvement opéré sur les recettes fiscales de par la mise en œuvre du Fonds de Péréquation des recettes Intercommunales et Communales (F.P.I.C.) depuis 2012, les recettes fiscales demeurent dynamiques. La raison principale réside dans la progression des bases d'imposition de la commune qui progressent notamment sur la taxe d'habitation (+9% d'augmentation entre 2011 et 2015) et la taxe sur le foncier bâti (+10,5% d'augmentation entre 2011 et 2015). Les évolutions de C.F.E. (ancienne taxe professionnelle) affichent une progression de 16,4% entre 2011 et 2015.

	2011	2012	2013	2014	2015
<b>Bases TH</b>	14 939 000	15 477 000	15 540 000	15 756 000	16 278 000
<b>Evolution /année N-1</b>		+3,6%	+0,4%	+1,4%	+2,8%
<b>Bases FB</b>	15 722 000	16 123 000	16 473 000	16 816 000	17 372 000
<b>Evolution /année N-1</b>		+2,6%	+2,2%	+2,1%	+3,3%
<b>Bases FNB</b>	5 760	5 860	5 850	5 850	6 600
<b>Evolution /année N-1</b>		+1,7%	-0,2%	-	+12,8%
<b>Bases CFE</b>	9 046 000	9 150 000	9 636 000	9 938 000	10 527 000
<b>Evolution /année N-1</b>		+1,1%	+5,3%	+3,1%	+5,9%

Parallèlement à ces évolutions de bases, la collectivité a actionné le levier « taux » à la hausse en 2011, 2012 et 2013 (+3,5% au total sur les quatre taxes entre 2010 et 2015).

Les taux communaux 2015 sont bas sur la taxe d'habitation par rapport à la moyenne nationale et plus élevés sur le foncier bâti et la C.F.E. en raison de la présence d'ouvrages spécifiques sur le territoire (barrage et remontées mécaniques notamment).

2015	Taux communal	Taux moyen départemental	Taux moyen national
<b>Taxe d'habitation</b>	16,60 %	17,93%	24,19 %
<b>Foncier Bâti</b>	25,82 %	21,60%	20,52 %
<b>Foncier Non Bâti</b>	146,07 %	54,00%	49,15 %
<b>Cotisation foncières des entreprises</b>	34,82 %	30,82%	25,95 %

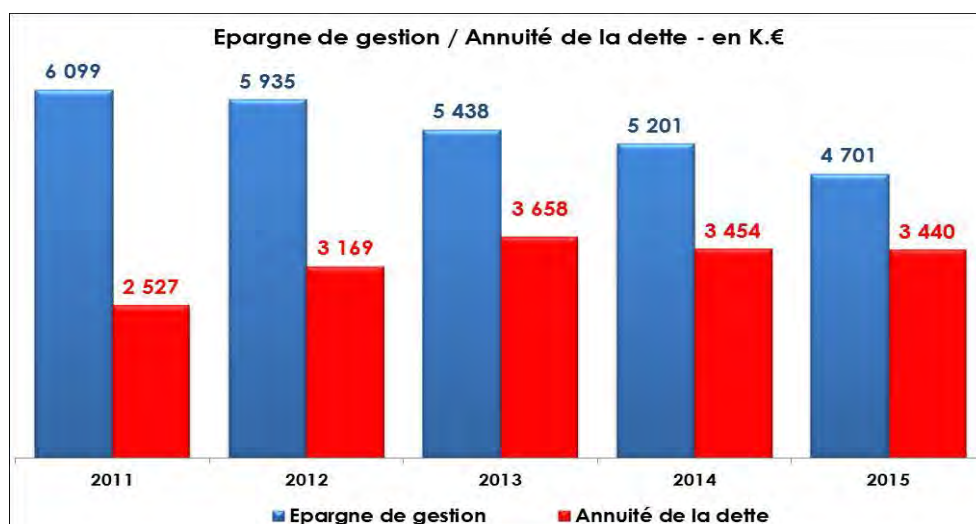
#### - Les équilibres financiers

*Une situation financière satisfaisante mais en net repli sur la fin de période*

L'équilibre financier de la commune est apprécié par sa capacité à rembourser ses engagements financiers long terme (annuité de la dette) avec l'épargne de gestion structurelle dégagée (recettes – dépenses courantes)

En K.€	2011	2012	2013	2014	2015
<b>Epargne de gestion</b>	6 099	5 935	5 438	5 201	4 701
<b>Annuité de la dette</b>	2 527	3 169	3 658	3 454	3 440
<b>Epargne Nette</b>	<b>3 572</b>	<b>2 767</b>	<b>1 780</b>	<b>1 747</b>	<b>1 262</b>





L'épargne de gestion disponible affiche un recul significatif depuis 2013 sous l'effet conjugué d'une érosion des recettes courantes et d'une hausse des charges de fonctionnement. Jusqu'en 2012, le niveau d'épargne de gestion approchait 6 M.€, le recul observé depuis conduit à un niveau historiquement bas en 2015 soit 4,70 M.€.

Ce niveau de capacité financière demeure toutefois correct au regard de la charge d'annuité de la dette. Cette dernière a progressé significativement entre 2011 et 2013 (recours à l'emprunt pour le financement de Tignespace notamment) et est stabilisée depuis autour de 3,44 M.€.

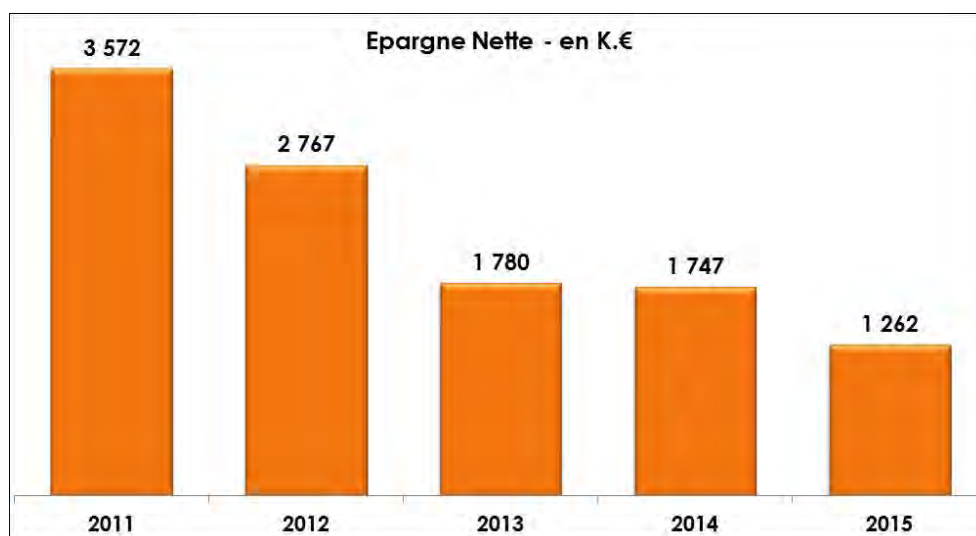
**L'annuité consomme 73% de l'épargne de gestion disponible en 2015 ce qui témoigne d'une situation financière favorable mais en net repli par rapport au début de période.**

La prudence incite à **ne pas dépasser durablement un ratio de consommation de l'épargne de gestion par la dette de 80%**. La commune se situe en dessous de ce seuil d'alerte et ce sur toute la période d'analyse.

	2011	2012	2013	2014	2015
<b>Annuité / Epargne de gestion</b>	<b>41%</b>	<b>53%</b>	<b>67%</b>	<b>66%</b>	<b>73%</b>

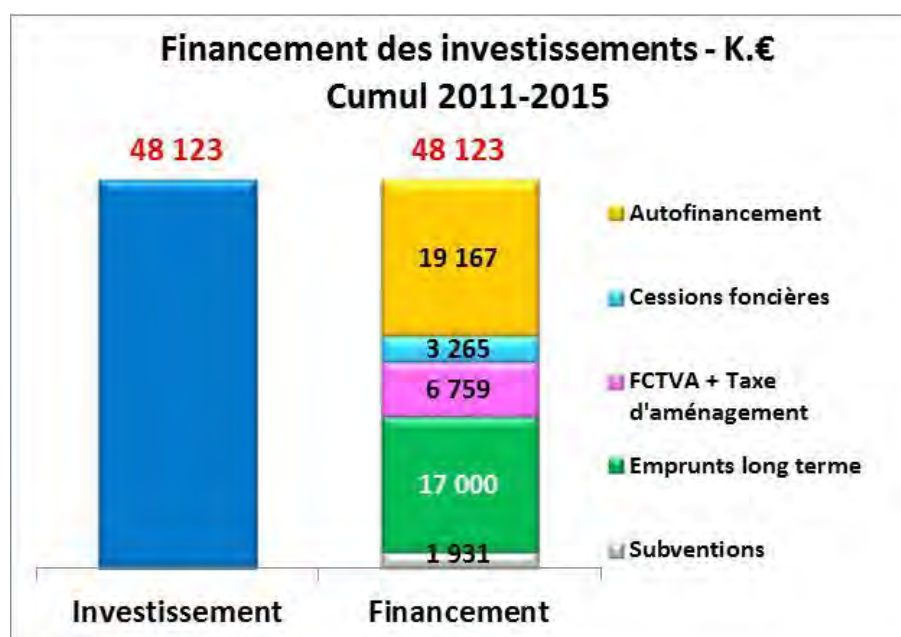
L'épargne nette de la commune (solde disponible après remboursement de l'annuité de la dette) témoigne de la capacité d'autofinancement dégagée par la collectivité sur son fonctionnement. Après un point haut supérieur à 3,57 M.€ dégagé sur 2011, l'épargne nette de la commune affiche un recul significatif sur la période pour atteindre 1,26 M.€ en 2015.

**Le niveau d'épargne nette se dégrade et représente 6% des recettes courantes de fonctionnement en 2015 contre 18% en 2011 témoignant d'un fort resserrement des capacités financières de la commune.**



### - L'investissement

*Un financement des travaux équilibré sur la période*



De 2011 à 2015, la commune a investi près de 48 M€ soit une moyenne annuelle de 9,6 M€ soit un niveau soutenu au regard des recettes de fonctionnement générées sur le budget communal.

La commune a financé ses investissements de manière équilibrée, le recours à l'emprunt représentant 35% du financement mobilisé. Ce niveau de financement par emprunt a un caractère favorable puisque nettement en dessous du seuil de prudence généralement préconisé de 50%.

La commune a financé 40% de ses travaux par son autofinancement propre et 7% par le biais de cessions de patrimoine. Le solde du financement a été apporté à hauteur de 4% par des subventions d'investissement et 14% par le biais de la récupération du FCTVA et la taxe d'aménagement.

La clôture de l'exercice 2015 fait apparaître un fonds de roulement disponible de 1,44 M.€ au 31 décembre. Ce résultat de clôture est disponible pour participer à l'autofinancement des travaux 2016.

- **L'endettement**

*Des ratios corrects sur la période*

L'encours de la dette de la a connu une progression significative sur la période liée notamment aux financements mobilisés sur 2012 et 2013.

	2011	2012	2013	2014	2015
<b>Encours au 01/01</b>	<b>21 788 K.€</b>	<b>32 230 K.€</b>	<b>35 272 K.€</b>	<b>35 091 K.€</b>	<b>31 901 K.€</b>

Sur l'ensemble de la période, les ratios relatifs à la dette ne dépassent pas les seuils d'alerte préconisés.

	2011	2012	2013	2014	2015	Seuil alerte
<b>Charge de la dette / Recettes réelles de fonctionnement</b>	<b>12,5%</b>	<b>14,5%</b>	<b>17,1%</b>	<b>19,6%</b>	<b>14,7%</b>	<b>&gt; 20 %</b>
<b>Capacité de désendettement en années</b>	<b>4,2</b>	<b>6,8</b>	<b>8,9</b>	<b>8,9</b>	<b>9,0</b>	<b>10 ans</b>

En synthèse, si la situation financière de la commune de Tignes est satisfaisante, ses capacités et son évolution ne confèrent pas la collectivité les moyens d'investir à la hauteur des montants en jeu sur le projet de Ski-Line, et ce au-delà des investissements prévus par ailleurs, et des équipements à réaliser pour accompagner le projet du complexe Ski-Line et Village Club.

#### 5.2.7.1 Investissements à réaliser par la commune

En l'état du projet, la commune ne portera directement aucun investissement.

La Régie des pistes portera de son côté l'aménagement relatif à la protection du Ski-Line afin d'éviter les accumulations de neige.

Deux possibilités peuvent être envisagées :

- un filet Menta F36 positionné à 20 m en amont de la structure, pour un coût estimé de 20 000 € (fourniture et montage compris) ;
- un ouvrage matériaux fins (20 m x 15 m x 50 m = 7500 m<sup>3</sup>) pour un coût estimé de 50 000 € (mise en forme et végétalisation).

*5.2.7.2 Recettes générées par le projet*

---

Les retombées financières directes et fiscales pour la collectivité porteront sur :

- Evolution des recettes fiscales puisque l'exploitation du Ski-Line sera assujetti à la Cotisation Foncière des Entreprises (CFE) et la cotisation sur la valeur ajoutée (CVAE). Cette dernière serait de l'ordre de 25 k€.

En l'absence de référence de valeur locative cadastrale d'un tel équipement, les retombées de CFE et taxe foncière sont difficiles à appréhender (hypothèse retenue de 100 k€/an).

Cependant compte tenu de la dimension de l'équipement et des engagements financiers directs très limités de la collectivité pour financer le projet, le solde sera nettement excédentaire pour la commune.

- L'augmentation prévisionnelle de la redevance d'exploitation du domaine skiable actuel, généré par l'augmentation potentiel du chiffre d'affaire lui-même lié à l'attractivité du Ski-Line auprès de la clientèle (et son effet sur la durée des saisons).

*NB : Pas de taxe d'aménagement sur la construction, puisque sont exonérés de plein droit de la part communale les constructions et aménagements destinés à être affectés à un service public ou d'utilité publique.*

## **5.3 PROJET VILLAGE CLUB MED**

### **5.3.1 MONTAGE GENERALE DE L'OPERATION**

#### *5.3.1.1 Investissement*

Les contributions communales au projet de village Club à Tignes restent à valider et à valoriser, mais concerneraient :

- Dévoiement réseaux, eau potable et fibre optique,
- Dévoiement du réseau électrique,
- L'éventuel aménagement du service de navettes existant

Le coût prévisionnel du projet du Club est de l'ordre de 95 M€. Ce montant comprend :

- L'achat du terrain,
- Les connexions réseaux,
- Les parkings,
- Le développement du Village de vacances (construction, mobilier, décoration, etc.).

#### *5.3.1.2 Financement*

Le montage financier de l'opération est traditionnel :

- La commune de Tignes et la STGM étant propriétaires des parcelles d'assise du projet cèdent, pour un montant qui reste à déterminer, le foncier à un opérateur unique qui réalisera le programme de construction,
- Le financement de l'opération est assuré par un groupe d'investisseurs,
- Le Club Med est pressenti comme opérateur du village de vacances et louera le village à une société propriétaire dont la forme juridique est à l'étude.

### **5.3.2 FAISABILITE DE L'OPERATION POUR L'INVESTISSEUR**

Le Club Méditerranée avec plus de 66 villages de vacances à travers le monde, dont 15 idéalement situés aux pieds des pistes dans les plus belles stations de ski françaises est un acteur majeur de la filière des villages club.

Le groupe possède une solide expérience de la montagne, ce qui lui a permis de valider la faisabilité financière et commerciale du projet avec un business plan.

De plus, les précédents retours d'expérience d'ouverture d'un nouveau Club démontrent que celui-ci atteint son rythme de croisière dès sa 1<sup>ère</sup> année d'exploitation.

L'effet ouverture cumulé au plan média pour la promotion du site permet au Village d'atteindre ses objectifs de remplissage dès la première saison.

### 5.3.3 REPERCUSSIONS ECONOMIQUES

#### 5.3.3.1 En phase travaux

Source : <http://www.rhone-alpes.cci.fr/economie/chiffres/2016/2016AUVERGNE-RHONE-ALPES.pdf>/<http://www.savoie.cci.fr/690-chiffres-cles-de-la-savoie.htm#par8279/> [http://www.rhone-alpes.cci.fr/economie/panorama/4\\_5\\_a\\_batiment.html](http://www.rhone-alpes.cci.fr/economie/panorama/4_5_a_batiment.html)

Comme vu précédemment, la réalisation des équipements prévus nécessitera un investissement d'environ 95 M€.

Considérant les précédents projets Club Med, la construction des Villages Vacances fait largement appel à des entreprises régionales, voire locales quand elles s'organisent pour faire face à la dimension du chantier.

#### PART DES CONTRATS ACCORDES POUR LES RECENTS CLUB DE VALMOREL ET VAL THORENS DANS LA REGION.

Stations /% de contrats	Savoie	Rhône-Alpes	TOTAL
Valmorel (2010/2011)	63%	31%	94%
Val Thorens (2013/2014)	64%	33%	97%

Sur la base de ces ratios, pour ce projet, les entreprises savoyardes peuvent espérer des commandes à hauteur de 50/55M€ quand 20/25M€ reviendront à des entreprises Rhône-alpines.

Ce montant est significatif pour l'activité locale et régionale. D'après les chiffres clés 2015/2016 de la région Rhône-Alpes Auvergne, le BTP et la construction représentent 181 424 salariés et un chiffre d'affaire annuel hors travaux publics de 16,76 milliards d'euros. Pour la Savoie, avec 40 000 m<sup>2</sup>, ce projet représente à lui seul 22% du total des surfaces des locaux d'activités mis en chantier en 2014 (179 070 m<sup>2</sup>).

De plus, pendant la durée des travaux, les entreprises concernées contribueront à développer l'activité des commerces locaux notamment les restaurants.

Prévus sur un planning de 18 mois, ces travaux devraient se traduire par la création de **250 emplois** en phase chantier dans le BTP, l'industrie mais aussi les services.

## 5.3.3.2 Sur l'activité économique et touristique

## 5.3.3.2.1 Economie locale

Outre l'activité propre au Club, les clients (comme les employés par ailleurs) dépensent également hors du village. Le fonctionnement « sur lui-même » du Club Med n'est pas une réalité et les clients, d'autant plus avec l'internationalisation de la clientèle, comme les employés, sont autant de futurs consommateurs pour les commerces de Tignes et, plus largement, de la vallée.

Avec 1050 lits, une amplitude de fonctionnement à l'année avec à minima 10 semaines en été, 18 semaines en hiver, 3 semaines au printemps et 3 semaines en automne et un taux de remplissage moyen de 87 % en hiver et de 73% l'été (moyennes constatées sur les autres Clubs de Montagne), le Club Med apportera un fort volume d'affaires aux commerçants locaux.

	Nb de lits	Nb de semaine d'ouverture	Taux de remplissage	Nb de Nuitées
Eté	1050	10	73%	53 655
Automne	1050	3	60%	13230
Hiver	1050	18	87%	115 101
Printemps	1050	3	60%	13230

Le Village Club de Val Claret représente un potentiel de 200 000 nuitées environ qui s'ajouteront aux nuitées enregistrées sur Tignes chaque année

A titre de référence, les chiffres constatés sur le village Club de Valmorel font état de :

- 1,5 M€ de chiffre d'affaires local généré en 2013 par la clientèle,
- 906 K€ de chiffre d'affaires local généré en 2013 par les employés.
- Soit 2,4 M€ /an de recettes pour l'économie locale.

A Valmorel, le Club Méditerranée a ouvert un village de vacances «nouvelle génération» de 418 chambres dont un Espace 5 Tridents de 24 suites, et 70 chalets proposés dans le cadre d'un programme de gestion locative.

Etant donné le positionnement et la capacité du Village de vacances de Tignes, similaire à celui de Valmorel, les clients et les employés devraient générer des recettes supplémentaires de l'ordre de **2,4M€** dans les commerces de la commune (aussi bien les restaurants et les bars que les autres commerces).

De plus, cherchant un ancrage territorial fort et mobilisant les compétences locales, le Club Med passe des contrats avec des fournisseurs (tels que des fournisseurs alimentaires par exemple) et des prestataires de services locaux pour nombre d'activités tels que des guides pour les randonnées et les sorties raquettes, un partenariat avec l'ESF etc. C'est ainsi **5M€** de contrat qui seront signés par le Club avec des partenaires locaux.

Les retombées économiques induites par l'ouverture d'un tel type de village Club sur l'économie locale sont donc de l'ordre de **8M€**. Ces retombées se font dès son ouverture puisque cela garantit un succès commercial dès la première saison.

#### 5.3.3.2.2 *Domaine skiable*

*Source: 2016 International Report on Snow & Mountain Tourism.*

Avec 1,4 millions environ de journées skieurs, Tignes se classe 7<sup>ème</sup> station de ski française et 22<sup>ème</sup> station à l'échelle mondiale selon le dernier baromètre de Laurent Vanat.

La clientèle du Club Med est traditionnellement très « skieuse » avec un taux de conversion journées skieurs par lit proche des 75%, ce qui permet d'anticiper un impact de l'ordre de **86 000 journées** supplémentaires sur le domaine skiable.

Cette augmentation de 6% du nombre de journées skieurs est absorbable par le domaine sans nouvel investissement majeur et devrait permettre à la société d'exploitation STGM d'augmenter son chiffre d'affaire.

*Nota : Les accords signés entre le Club et la société d'exploitation sont confidentiels.*

#### 5.3.3.2.3 *Emploi*

La spécificité et la taille du village de vacances, ainsi que le modèle économique développé par le Club Med incluant notamment de nombreux services proposés à sa clientèle, impliquent la création de nombreux emplois. Toujours en référence aux retours d'expérience d'autres villages, nous constatons un ratio de 26 emplois pour 100 lits (alors que le ratio moyen en station est plutôt de l'ordre 4 emplois pour 100 lits).

Ainsi, le projet du Village Club devrait générer :

- près de **400 emplois directs** (accueil, entretien, animation, restauration, gestion, etc.).
- et plus de **550 emplois indirects**.

Par ailleurs, l'ouverture bi-saisonnière (été/hiver) du village Club et les besoins en ressources humaines pour le bon fonctionnement du modèle sont de nature à assurer une stabilité sur l'année des emplois, donc une activité permanente ou quasi-permanente (doubles saisonniers) pour une partie des emplois créés.

Cela pourrait se traduire par l'installation à l'année sur la vallée de la Tarentaise et Bourg Saint Maurice notamment de plusieurs dizaines de familles.

#### 5.3.3.2.4 *Hébergements*

Avec 200 chambres et environ 400 lits destinés à l'hébergement des personnels, l'opérateur satisfera la totalité de ses besoins en logement, au sein même du village de vacances.



### 5.3.3.3 *Sur les finances de la commune*

#### 5.3.3.3.1 *Investissements à réaliser par la commune*

Dans un contexte de baisse des Dotations Générales de Fonctionnement (DGF), la commune dispose d'un budget annuel aux alentours de 32M€ et réparti de la façon suivante :

- Section Investissement : 9,1M€
- Section Fonctionnement : 23,1M€

La fiscalité directe représente 70% des recettes de fonctionnement en 2016 contre 15% pour les dotations.

Pour rappel, les éventuelles contributions communales au projet de village Club Med à Tignes concerneraient :

- Les dévoiements réseaux, eau potable et fibre optique,
- Le dévoiement du réseau électrique,
- L'aménagement du service de navettes existant avec l'instauration éventuel d'un arrêt avec abribus supplémentaire desservant le Club,
- Une partie du réservoir d'eau potable

Une première estimation de ces coûts se chiffre autour de 900 000€. Ces coûts seront plus que compensés par la taxe d'aménagement.

#### 5.3.3.3.2 *Recettes générées par le projet pour la commune*

##### **Les recettes ponctuelles : cession foncière et taxe d'aménagement.**

La commune de Tignes et la STGM sont propriétaires des parcelles sur lesquelles le projet doit se développer.

Le projet prévoit la cession du foncier pour un montant qui reste à déterminer.

Concernant la taxe d'aménagement : le montant de cette taxe est calculé selon la formule suivante : surface taxable (construction ou aménagement) x valeur forfaitaire x taux fixé par la collectivité territoriale.

- Le projet comprend la construction de 43 600 m<sup>2</sup>.
- La valeur forfaitaire 2016 validées par le Ministère pour les constructions hors Île-de-France est de 701 € au m<sup>2</sup>.
- Le taux de la part communale est de 5 %.

Dans le cadre du projet du Club Med de Tignes, la taxe d'aménagement reversée à la collectivité sera de l'ordre de **1 528 000 €** (43 600 x 701 x 5%).

*Nota : des taxes d'aménagement seront également versées à destination du département. Avec un taux de 2,5%, cette rapportera un peu plus de 764 000 au département.*

### **Les recettes fiscales directes: taxe de séjour, taxe foncière et Cotisation Foncière des Entreprises (CFE)/ Cotisation sur la Valeur Ajoutée (CVAE)**

Pour les clubs vacances, la commune de Tignes applique un montant forfaitaire pour la taxe de séjour de 0,90 € par jour et par personne majeure pour la commune et de 9cts pour le département.

Considérant le taux de remplissage du Club Med et la clientèle type, les retombées en matière de taxe de séjour au niveau de la commune sont estimées à 98 000€ pour la commune et un peu moins de 10 000€ pour le département.

- **98 000€ (168 000 nuitées x 65% de majeurs x 90cts).**

43 600m<sup>2</sup> seront soumis à la taxe foncière. Considérant la valeur locative cadastrale et les taux appliqués dans la commune (25,82%). Les retombées prévisibles de cette taxe sont estimées à :

- **240 000€** de recettes supplémentaires.

De plus, le club sera assujéti à la Cotisation Foncière des Entreprises et la CVAE. Ces retombées s'élèvent à :

- **220 000€** de recettes supplémentaires.

Les différentes recettes fiscales directes liées au projet sont de l'ordre de **560 000€ par an**.

### **Les recettes fiscales indirectes: impact taxe montagne et impact développement économie locale**

Les dépenses supplémentaires réalisés par les touristes et les salariés, l'installation possible de nouvelles familles, les revenus supplémentaires générés par le domaine skiable vont également avoir des répercussions sur la fiscalité locales de l'ordre de 50 000 € par an.

## **5.3.4 CONCLUSION**

Le projet du Village Club de Tignes est donc positif dans ses différents aspects notamment financiers et sociaux.

Compte tenu de la forte demande pour ce type de logements touristiques en station d'altitude, les risques de cette opération sont nuls et parfaitement maîtrisés par cet opérateur.

Ce projet est bénéfique pour la commune et la station à plusieurs titres :

- Dépenses communales maîtrisées (estimation <900k€) et compensées par la taxe d'aménagement
- Renfort de notoriété pour la station et la commune avec un projet à forte valeur de marque,
- Développement de l'activité économique en hiver et en été
- Création d'emplois (250 en phase chantier, 400 saisonniers, 550 emplois indirects)
- Augmentation des recettes de la commune par la vente du foncier, la taxe d'aménagement et la fiscalité.
- Augmentation de la fréquentation du domaine skiable,
- Développement de l'attractivité du territoire Haute Tarentaise Vanoise, etc.

**Un projet de développement durable**

- **Un projet environnemental**
  - Un projet inscrit en site équipé à faible valeur écologique,
  - Un projet de construction respectant la Réglementation Thermique 2012 (RT 2012),
  - Un projet intégré dans son environnement paysager,
- **un projet social**
  - Un projet créateur d'emplois directs : 400 emplois au plus fort de la saison modulables sur les autres saisons.
  - Un projet créateur d'emplois indirects: 550 emplois indirects estimés,
  - Un projet créateur d'emplois en phase chantier: plus de 250 emplois estimés,
  - Un projet ayant prévu les surfaces de logement pour la totalité de ses actifs (378 lits),
- **un projet économique**
  - Une recette ponctuelle de près de 3M€ pour la collectivité entre la vente du terrain et la taxe d'aménagement,
  - 1050 lits prévus avec un retour économique prévisible sur le domaine skiable de Tignes de l'ordre de 86 000 journées skieurs
  - Des dépenses de la clientèle Club Med sur la station de Tignes et le territoire de de l'ordre de 2,4 M€
  - Des retombées induites (fournisseurs, services) estimées à 5M€
  - Un retour fiscal à terme pour la commune estimé à plus de 550k€ chaque année.

