

## PRÉCONISATIONS POUR AMÉLIORER L'ÉQUILIBRE ENTRE COLLECTIVITÉS ET DÉLÉGATAIRES DU SERVICE PUBLIC DES REMONTÉES MÉCANIQUES

Aujourd'hui, **l'exploitation des remontées mécaniques** est principalement soumise au code général des collectivités territoriales-CGCT (notamment aux règles de la commande publique, articles L.1411-1 et suivants sur le régime des délégations de service public) et aux dispositions du code du tourisme (articles L.342-1 à L.342-30) parce qu'elle constitue une activité de **service public**, consacrée par la jurisprudence depuis plus de 50 ans, **et** une opération d'**aménagement touristique**.

Ce cadre juridique complexe est issu d'un empilement de règles d'origine jurisprudentielle et législative (Loi montagne du 9 janvier 1985, loi Sapin du 29 janvier 1993 et loi relative au tourisme du 14 avril 2006, pour l'essentiel). Ce maquis juridique et une doctrine administrative incertaine rendent indispensable une clarification des règles pour respecter les principes du service public et **rétablir l'équilibre entre autorités organisatrices et délégataires**. Pour cela, les élus doivent **disposer d'une connaissance approfondie et d'une expertise** juridique, économique, financière et technique **indépendante** face à des exploitants structurés, disposant de réelles compétences, mais guidés par la recherche optimale du profit.

Des modalités d'échange d'information et de contrôle inscrites dans le contrat doivent **banaliser le suivi régulier et programmé du contrat** de délégation de service public (DSP) depuis la signature jusqu'à son terme. Ce n'est que dans un tel cadre de référence négocié en amont entre la collectivité, autorité organisatrice, et son délégataire qu'un dialogue professionnel et équilibré pourra être assuré.

À cette fin, l'Association nationale des élus de la montagne préconise d'introduire dans le secteur des remontées mécaniques un certain nombre de règles et de pratiques courantes depuis de nombreuses années dans de nombreux autres secteurs du service public, exploités en DSP ou dans un cadre juridique différent.

### I. Caractéristiques techniques, économiques et juridiques de l'exploitation des remontées mécaniques

#### 1. Aspects techniques de l'exploitation des remontées mécaniques

La gestion des remontées mécaniques nécessite une expertise pointue ainsi qu'une forte capacité d'adaptation aux nouvelles technologies (billetterie, production et travail de la neige notamment).

On doit noter particulièrement que les équipements des remontées mécaniques, dont l'usure peut être un facteur de risque pour la sécurité du public, nécessitent une maintenance lourde et des opérations de gros entretien renouvellement (GER) importantes, ainsi qu'un suivi rigoureux. Le volume de ces investissements récurrents peut représenter jusqu'à **25 % des recettes annuelles** de billetterie.

## 2. Environnement économique des remontées mécaniques

L'exploitation des remontées mécaniques représente l'essentiel de l'activité économique d'une station de montagne au cours de la saison hivernale et des recettes budgétaires importantes pour la collectivité (à travers la taxe sur les remontées mécaniques).

Les facteurs déterminants de l'économie de cette activité sont les suivants :

- les aléas climatiques,
- la taille du domaine skiable,
- la capacité d'accueil de la station,
- l'aménagement des voies d'accès aux remontées mécaniques,
- la modernité et le débit des remontées mécaniques
- les événements prévus sur le domaine skiable,
- les activités connexes.

L'ensemble de ces facteurs peut faire varier les recettes d'exploitation de manière importante d'une année sur l'autre (**+/- 20 %**).

Une telle situation se retrouve, de façon variable dans chaque cas, dans d'autres services publics (dans la gestion du service public des casinos ou des piscines, par exemple).

## 3. Modalités d'exploitation des remontées mécaniques d'un point de vue juridique et contractuel

En tant qu'activité de **service public de transport de personnes**, les contrats d'exploitation des remontées mécaniques pourraient être soumis uniquement au régime général des délégations de service public prévu aux articles L.1411-1 et suivants et au code des transports. Or, le code des transports renvoie expressément au code du tourisme pour l'ensemble des règles applicables aux remontées mécaniques (article L.1251-1 du code des transports).

**Le code du tourisme** ne se contente pas de préciser les règles générales d'organisation du transport par remontées mécaniques mais **énonce un régime particulier** pour les contrats d'exploitation portant sur cette activité, et ce, sur différents points :

### ✓ Régime d'indemnisation et durée des contrats d'exploitation

*L'article L.342-3 du code du tourisme prévoit que « lorsque la durée résiduelle d'un contrat portant sur le service des remontées mécaniques est insuffisante pour permettre l'amortissement normal d'investissements supplémentaires demandés par la personne publique délégante pour moderniser les infrastructures existantes, y compris lorsque cette durée peut être prolongée en application des deuxièmes à dixièmes alinéas de l'article L. 1411-2 du CGCT, les parties peuvent convenir, par voie d'avenant, des conditions d'indemnisation du délégataire pour lesdits investissements qui ne seraient pas amortis au terme du contrat. La personne publique peut se faire rembourser tout ou partie du montant de cette indemnisation par le nouveau cocontractant désigné pour poursuivre l'exploitation du service. »*

Cette disposition reprend les termes de l'article L. 1411-2 du CGCT en ce qui concerne le calcul de l'indemnisation du délégataire en cas d'investissements supplémentaires mais ajoute deux points particuliers au regard de la nature des investissements supplémentaires envisageables : ces investissements doivent être « **demandés par la collectivité** » et doivent **servir à « moderniser les infrastructures existantes »**.

C'est précisément sur cette base juridique que certaines concessions de remontées mécaniques ont pu être prolongées<sup>1</sup>.

### ✓ **Modalités d'information de l'autorité délégante**

Aux termes de l'article L.342-2 du code du tourisme, les modalités de l'information technique, financière et comptable relative à l'exploitation des remontées mécaniques doivent être portées à la connaissance du délégant. À cet effet, le cocontractant doit notamment fournir chaque année un compte rendu financier comportant le bilan prévisionnel des activités et le plan de trésorerie faisant apparaître l'échéancier des recettes et des dépenses.

Sur ce point, l'article R.1411-7 du CGCT est plus précis. À titre d'exemple, les données comptables à fournir par le délégataire y sont plus détaillées : compte annuel de résultat, présentation des méthodes comptables, état du suivi du programme contractuel d'investissement, inventaire des biens désignés comme biens de retour, de reprise...

Enfin, le même article impose également la production d'une analyse de la qualité de service, élaborée sur la base d'indicateurs définis contractuellement, et un compte-rendu technique et financier comprenant notamment les tarifs pratiqués, leur mode de détermination et leur évolution ainsi que les recettes d'exploitation.

## **II. Voies d'amélioration des contrats d'exploitation des remontées mécaniques**

Le législateur a assoupli le régime des conventions d'exploitation des remontées mécaniques en modifiant le code du tourisme. Toutefois, son intervention n'a pas permis de clarifier toutes les problématiques soulevées par l'exploitation des remontées mécaniques et notamment :

- le traitement financier, comptable et juridique de l'échéance des concessions actuelles,
- le suivi, la programmation et le contrôle des investissements,
- l'évaluation de la qualité de service et de la performance du service,
- l'encadrement des risques et leur répartition entre les parties.

### **1. Le traitement financier, comptable et juridique de l'échéance des concessions**

Une majorité de concessions de remontées mécaniques arriveront à échéance dans les 5 à 10 prochaines années et les situations de fin de contrat seront diverses, notamment en ce qui concerne le traitement des investissements récurrents pour maintenir les installations en bon état de fonctionnement et la réalisation de projets d'investissement importants, non prévus au contrat initial. **La question de l'indemnisation du délégataire notamment, sera au centre des discussions.**

#### **1.1. Normaliser les méthodes d'indemnisation du concessionnaire**

À ce jour, il n'existe pas de protocole de sortie de contrat favorisant une méthode de calcul de l'indemnisation du délégataire. C'est un enjeu majeur pour savoir s'il est pertinent d'envisager une résiliation, une échéance normale ou, dans certains cas particuliers, une prolongation. Pourtant, un tel protocole favoriserait la diffusion d'une **méthode harmonisée d'indemnisation** du délégataire en fin de contrat.

---

<sup>1</sup> Le Conseil d'État dans son avis du 9 avril 2005 ajoute que les investissements doivent être indispensables au bon fonctionnement du service ou à son extension géographique, et de nature à modifier l'économie générale de la délégation.

### **1.1.1. Indemnisation du concessionnaire à l'échéance normale du contrat**

Deux visions peuvent être exposées :

- **Sur la base de la valeur nette comptable des immobilisations à l'échéance du contrat (biens de retour)**

Dans ce cas, il est demandé au concessionnaire de produire un état de ses immobilisations avec indication, *a minima*, des informations suivantes :

- la date d'entrée de l'immobilisation dans la concession,
- la méthode d'amortissement utilisée par catégorie d'immobilisation,
- les opérations de gros entretien renouvellement réalisées en cours de contrat qui auraient eu pour incidence de prolonger la durée de vie technique de l'immobilisation,
- la valeur nette comptable des immobilisations en fin de contrat,
- le cas échéant, un état des provisions pour renouvellement constituées par le concessionnaire au cours de l'exploitation et qui devront être déduites du montant de l'indemnité ou reversées à la collectivité à l'échéance du contrat.
- en cas de contestation, il peut être fait appel à un expert indépendant pour déterminer le montant final de l'indemnisation.

***Cette méthode de calcul de l'indemnité est la plus couramment admise dans les concessions de service public.***

- **Sur la base de la valeur économique du bien (ou valeur vénale)**

La valeur économique d'un bien peut s'apprécier comme le montant qu'un opérateur prudent et avisé accepterait de payer pour obtenir une immobilisation, s'il avait à l'acquérir, compte-tenu de l'utilité que sa possession présente pour la réalisation de ses objectifs.

Cette méthode induit nécessairement une évaluation à dire d'experts en fonction de standards de marché difficilement accessibles. En effet, une remontée mécanique constitue un ensemble de composants qu'il apparaît délicat d'évaluer globalement (pylônes, câbles...), surtout quand il s'agit de réaliser une évaluation de nombreuses remontées mécaniques livrées à différentes périodes et selon des technologies plus ou moins avancées.

### **1.1.2. Indemnisation du délégataire en cas de résiliation anticipée du contrat**

En cas de résiliation anticipée du contrat pour motif d'intérêt général, l'indemnisation est calculée à partir :

- **de la situation patrimoniale du délégataire au jour de la résiliation** : le calcul de l'indemnisation est réalisé sur la base de la valeur nette comptable ou valeur économique des immobilisations,
- **du manque à gagner du délégataire à partir du jour de la résiliation jusqu'au terme initialement fixé dans le contrat, calculé sur la base du résultat attendu dans les dernières années du contrat** : l'indemnisation est fonction des résultats prévisionnels du concessionnaire indiqués au compte d'exploitation prévisionnel de la concession ou, à défaut, calculé par le délégataire et proposé à la collectivité.

### 1.1.3. Remboursement de l'indemnisation et droit d'entrée

Aux termes de l'article L.342-3 du code du tourisme, « la personne publique peut se faire rembourser tout ou partie du montant de cette indemnisation par le nouveau cocontractant désigné pour poursuivre l'exploitation du service. »

Cette disposition constitue le moyen pour la collectivité, dans le cas d'une indemnisation versée à l'échéance normale du contrat, de se voir rembourser le montant de l'indemnisation versée au précédent délégataire.

**En réalité, il s'agit d'un « droit d'entrée » prévu dans le nouveau contrat d'exploitation que les candidats versent pour « reprendre » la charge patrimoniale des immobilisations affectées au service public. Ainsi, le sortant, s'il est reconduit, dispose d'une plus grande souplesse dans le chiffrage de son offre qui pourrait biaiser la concurrence.**

### 1.2. Recourir à la méthode des amortissements de caducité dans certains cas

Les amortissements de caducité, permettent au concessionnaire de récupérer son financement sur les biens de retour dont la durée de vie dépasse la durée de la concession. Il est d'usage de faire appel à cette méthode comptable d'amortissement des immobilisations lorsque le concessionnaire se voit confier des investissements non prévus initialement dans le contrat (ex : le renouvellement du système billettique).

Les immobilisations sur lesquelles est appliquée cette méthode d'amortissement n'entrent pas dans l'assiette de calcul de l'indemnité du délégataire puisque ce dernier a récupéré intégralement son financement au terme du contrat.

### 1.3. Mieux aborder le choix du mode d'exploitation du service des remontées mécaniques

L'échéance d'un contrat d'exploitation de service public est l'occasion pour la collectivité de déterminer, en fonction des projets envisagés, le mode de gestion futur le mieux adapté à son service.

La pratique a consacré deux modèles d'exploitation du service public des remontées mécaniques :

- **La régie (directe ou sous forme d'EPIC)** : exploitation directe de l'intégralité de l'activité par la collectivité sans mise en concurrence,
- **La délégation de service public (DSP) de type concessif à un opérateur privé ou à une société d'économie mixte (SEM)** : le concessionnaire assure l'exploitation commerciale, perçoit les recettes d'exploitation du service et réalise les investissements prévus au contrat. La collectivité, autorité organisatrice du service public, conserve ses prérogatives de contrôle et de sanction sur le concessionnaire et fixe les tarifs applicables.

**Les autres modes d'exploitation sont peu présents.** Pourtant, l'exploitation des remontées mécaniques peut aussi être envisagée dans le cadre d'un contrat d'affermage, de partenariat ou de bail emphytéotique administratif qui constituent des conventions à durée déterminée au sens de l'article L.342-3 du code du tourisme.

**L'affermage** permet à une collectivité de conserver pleinement la maîtrise des investissements tout en confiant l'exploitation commerciale du service à un fermier. Le délégataire peut se voir confier une mission de conseil et d'expertise auprès de la collectivité au cours de son contrat afin d'évaluer les besoins en investissements identifiés en cours d'exploitation.

**Le contrat de partenariat** permet à une collectivité publique de confier à une entreprise une mission globale pour financer, concevoir, construire, maintenir et gérer des ouvrages, dans le cadre de contrats longue durée, contre un paiement effectué par la personne publique, étalé dans le temps. Il a pour but d'optimiser les performances respectives des secteurs public et privé pour réaliser dans les meilleurs délais et conditions les projets qui présentent un caractère d'urgence ou de complexité pour la collectivité : hôpitaux, écoles, systèmes informatiques, infrastructures. Une collectivité souhaitant réaliser un investissement exceptionnel (ex. : un téléphérique ou un mode de transport par remontée mécanique innovant) dont le coût nécessite le recours à un opérateur privé, pour passer un contrat de partenariat pour le financement, la construction et l'entretien du service et, au moment de la livraison de l'installation, prévoir une gestion en régie ou la conclusion d'un simple contrat d'affermage pour l'exploitation du service public.

Dans certains cas les investissements de fin de concession peuvent être réalisés en **maîtrise d'ouvrage publique**. Le mode d'exploitation des investissements réalisés est ainsi déterminé indépendamment du contrat de concession en cours.

Dans certain cas, la mise en concurrence peut aboutir à **une absence totale** de candidatures ou d'offres correspondant aux attentes. Les recours à la procédure prévue à l'article L. 1411-8 du CGCT est alors envisageable : « Le recours à une procédure de **négociation directe** avec une entreprise déterminée n'est possible que dans le cas où, après mise en concurrence, aucune offre n'a été proposée ou n'est acceptée par la collectivité publique. »

Cette disposition permet à la collectivité de faire appel librement à une entreprise et de négocier avec elle les conditions du contrat. Deux cas de figure, sont alors envisageables :

1. **La collectivité ne reçoit pas d'offres et ne peut pas financer le service seule** : elle a recourt à la procédure de l'article L.1411-8 du CGCT pour voir avec des entreprises si elles peuvent assurer le service sans subvention d'équilibre. Si tel n'est pas le cas, en cours de procédure, la collectivité peut solliciter le conseil général, ou toute autre collectivité, pour obtenir un financement commun, dans le respect des règles communautaires. Cette solution est particulièrement valable lorsque le département perçoit la taxe sur les remontées mécaniques (2 % maximum).
2. **La collectivité ne reçoit pas d'offres ou des offres de très mauvaise qualité, mais peut financer le service seule**. Elle peut là encore recourir à la procédure de l'article L.1411-8 dans un premier temps pour voir si d'autres entreprises peuvent être intéressées et, en cas d'échec, créer une régie, une société publique locale (SPL) ou une société d'économie mixte (SEM) après **déclaration sans suite de la procédure** (sur le modèle du Code des marchés).

## 2. Le suivi, la programmation et le contrôle des investissements des contrats de concession en cours d'exécution

Les mécanismes de suivi des investissements réalisés dans le cadre des concessions de remontées mécaniques actuels apparaissent insuffisants. En effet, les contrats, qui datent souvent des années 1980, ont été conclus au cours d'une période durant laquelle les pratiques en matière de suivi et de contrôle n'étaient pas développées, tous secteurs confondus.

Depuis cette période, la pratique des concessions et l'arrivée des contrats de partenariat ont considérablement fait évoluer les outils de suivi et de programmation des investissements. Ces derniers figurent généralement en annexes des concessions. On en distingue généralement deux types :

- **Le plan prévisionnel d'investissement (PPI)** qui permet de programmer la réalisation des investissements tout au long du contrat et d'engager contractuellement le concessionnaire sur leur nature, leur montant et sur les modalités de financement (fonds propres, emprunts, crédit-bail...).
- **Le compte de Gros Entretien Renouvellement (compte GER)** qui permet de définir une enveloppe d'investissement annuelle (ou selon un autre rythme à définir) non affectée portant sur des opérations de maintenance lourde et de renouvellement d'installations existantes.

Ces outils de pilotage et de programmation des investissements constituent la base de tout contrat de concession mais ne sont pas nécessairement complètement adaptés à toutes les activités de service public.

La principale difficulté en ce qui concerne l'exploitation des remontées mécaniques réside dans le fait que **la nature des investissements est souvent à la frontière entre le renouvellement et l'investissement de premier établissement.**

En effet, trois catégories d'investissement peuvent être distinguées en matière de remontées mécaniques :

- **Les investissements de premier établissement** : investissements de création de nouvelles remontées mécaniques ayant pour but d'étendre le « parc » de remontées mécaniques,
- **Les opérations de « renouvellement patrimonial »** : opérations de remplacement intégral des équipements de remontées mécaniques existantes. Ces investissements sont à mi-chemin entre le renouvellement et l'investissement de premier établissement,
- **Les opérations de « renouvellement fonctionnel »** : il s'agit d'opérations de renouvellement des équipements électromécaniques (moteurs, perches...) plus proches du Gros Entretien que de l'investissement.

**Plusieurs solutions juridiques et contractuelles sont envisageables pour traiter ces investissements dans le cadre du suivi et du pilotage des contrats de concession de remontées mécaniques.**

Le tableau ci-dessous présente ces solutions :

Catégorie d'investissement	Solutions juridiques ou contractuelles envisageables	
	Au moment de l'élaboration du contrat	En cours de contrat (si investissements non prévus ou prévisibles au moment de l'élaboration du contrat)
<b>Investissement de premier établissement et opération de renouvellement patrimonial</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Intégration au Programme prévisionnel d'investissement et négociation avec les candidats à la consultation du montant des investissements et des modalités de leur financement</li> </ul>	<p><b><u>Choix de la maîtrise d'ouvrage de réaliser seule l'investissement</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Réalisation de l'investissement en maîtrise d'ouvrage public (MOP).</li> </ul> <p><b><u>Choix accepté du concessionnaire de réaliser l'investissement :</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Qualification en « bien de reprise » avec possibilité pour la maîtrise d'ouvrage de racheter le bien en fin de contrat ; <b><u>ou</u></b></li> <li>Qualification en « bien propre » relevant du domaine privé du délégataire (le bien lui appartient à la fin du contrat) ; <b><u>ou</u></b></li> <li>Négociation d'un avenant pour amortissement en caducité ; <b><u>ou</u></b></li> <li>Négociation d'un avenant de prolongation.</li> </ul> <p><b><u>Négociations infructueuses entre le concessionnaire et la collectivité ou refus de prolongation</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Sortie anticipée du contrat avec négociation des conditions d'indemnisation.</li> </ul>
<b>Opérations de renouvellement fonctionnel</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Intégration au Compte GER et négociation avec les candidats du montant de l'enveloppe d'investissements à réaliser chaque année (non fléchés)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Renégociation du montant de l'enveloppe avec le concessionnaire sous forme d'avenant. <b><u>ou</u></b></li> <li>Risque pris par le concessionnaire (élaboration de clauses dans ce sens).</li> </ul>

Afin d'éviter la multiplication des avenants en cas de variation de l'enveloppe des investissements ou de modification du PPI, il est également possible d'envisager des mécanismes innovants de pilotage des contrats par le **taux de rendement interne**

***Le taux de rendement interne (TRI) et la valeur actualisée nette (VAN) sont des outils d'aide à la décision des projets d'investissement. Ils permettent de comparer les coûts et les recettes d'un projet, en tenant compte de la valeur temporelle de l'argent, c'est-à-dire en actualisant les flux financiers associés au projet.***

*La valeur actualisée nette d'un projet est la somme des flux financiers actualisés à un taux d'intérêt donné. Le taux de rentabilité interne est défini comme le taux d'actualisation qui annule la valeur actuelle nette de la série de flux financiers associée au projet.*

*L'intérêt de la prise en compte de la valeur temporelle de l'argent est de pouvoir juger de l'intérêt financier du projet comparativement au coût de financement du projet, que l'on peut rapprocher d'un taux d'intérêt bancaire.*

*En effet, si le TRI d'un projet est supérieur au taux d'intérêt du financement, la valeur actuelle nette du projet est positive (c'est-à-dire que le projet est rentable). Ainsi, un opérateur privé ne s'intéressera à un projet que si son taux de rentabilité interne est suffisamment supérieur à son taux de financement pour pouvoir couvrir les éventuels risques associés au projet et s'assurer un bénéfice.*



Dans la mesure où un « TRI cible » serait déterminé avec les opérateurs exploitants de remontées mécaniques, il serait possible d'envisager que la programmation des investissements se fasse en fonction de cette cible.

Concrètement, si en cours d'exploitation le TRI réel est supérieur au TRI cible, un mécanisme contractuel pourrait prévoir que le concessionnaire serait dans l'obligation d'investir de nouveau ou d'abonder un compte de travaux.

Au contraire, si le TRI réel est inférieur au TRI cible, il pourrait y avoir un mécanisme inverse qui permette de différer ou ralentir le rythme des investissements programmés, ou d'en limiter le montant.

Pour encadrer encore le suivi des investissements par la collectivité, il pourrait également être envisagé de mettre en place un **mécanisme de révision quinquennale** des conditions de réalisation des investissements avec constitution d'une instance *ad hoc* permettant de procéder à des échanges entre la collectivité et son concessionnaire (type comité de suivi ou de pilotage).

***L'ensemble de ces outils de suivi et de programmation nécessite de pouvoir contrôler finement les données comptables, financières et techniques des concessionnaires.***

### **3. L'évaluation de la qualité de service et de la performance du service**

De nombreux services publics utilisent des indicateurs permettant d'analyser le niveau de qualité de service rendu aux usagers.

**L'activité des remontées mécaniques ne dispose pas d'indicateurs normalisés** portant sur l'exploitation courante du service ou sur la réalisation des investissements permettant de disposer d'une grille de lecture précise de la qualité du service rendu et perçu au regard de la satisfaction des attentes des usagers et de la performance du service en comparaison avec d'autres exploitations de remontées mécaniques.

Sans référentiel, il est difficile pour les collectivités d'exercer un contrôle de la qualité du service rendu par les concessionnaires de remontées mécaniques.

Pour combler ce manque d'information, un **observatoire** permettrait :

- de **recenser les bonnes pratiques** de gestion patrimoniale et d'exploitation,
- de proposer et de **diffuser des indicateurs d'activité et de performance** des remontées mécaniques.

Dans un premier temps, cet observatoire pourrait avoir pour but de recenser l'ensemble des dispositifs contractuels existants et d'en faire l'analyse sous forme synthétique. Les principaux points à étudier porteraient notamment sur la durée du contrat, le régime financier et les mécanismes de rémunération, les clauses de suivi financier... Ce recensement serait complété d'une analyse des forces et faiblesses des contrats.

Dans un second temps, il pourrait recenser les données économiques, techniques, financières et socio-économiques du domaine skiable (par le biais d'une enquête et d'audits) puis constituer un référentiel d'indicateurs de qualité de service et diffuser les « bonnes pratiques contractuelles » identifiées (développement d'un portail internet qui serait libre d'accès pour les stations de ski et qui serait alimenté chaque année directement par leur soin).

## CONCLUSION

L'économie et la gestion des domaines skiables concédés, et plus spécifiquement l'exploitation du service public des remontées mécaniques, s'inscrivent dans un cadre juridique, réglementaire et contractuel à moderniser.

Les dispositions intégrées en 2006 dans le code du tourisme ont généré une confusion entre les problématiques liées au secteur touristique des stations de montagne, qui doivent être traitées, et le régime juridique applicable à la gestion des services publics et aux délégations de service public, qui relèvent essentiellement du code général des collectivités territoriales.

**Malgré certaines différences dans l'appréciation des conditions juridiques d'exploitation des remontées mécaniques, ces deux références juridiques et réglementaires ne sont pas incompatibles.**

Une part importante des problématiques liées à l'exploitation des remontées mécaniques peut trouver des solutions avec des outils contractuels éprouvés sur d'autres services publics (programme pluriannuel d'investissement, compte GER, indicateurs de qualité de service...).

Pour cela, il est nécessaire que les collectivités prennent l'initiative **d'intégrer ces outils dans les avenants négociés actuellement ou à l'avenir** avec les opérateurs (simples ou de prolongation) et surtout, s'inspirent des autres services publics **pour l'élaboration des futurs contrats de concession.**

L'élaboration d'un « cahier des charges type » d'exploitation des remontées mécaniques pourrait constituer une base de réflexion préalable associant les différents acteurs et permettant de diffuser progressivement les bonnes pratiques en matière de concession de service public, et plus particulièrement de financement des infrastructures.

**La création d'un observatoire des remontées mécaniques**, chargé de créer et d'informer les collectivités sur les indicateurs de qualité de service existants ainsi que sur tout autre sujet se rapportant à l'exploitation des remontées mécaniques, pourrait également contribuer à promouvoir un service public des remontées mécaniques, moteur du développement et de l'attractivité touristique des stations de montagne.