

Sommaire exécutif

Revue indépendante d'ALTIS Groupe SA

Commune de Val de Bagnes
Septembre 2026



Limitations

Le présent sommaire exécutif a été préparé par PricewaterhouseCoopers AG (« PwC ») exclusivement à la demande de la Commune de Val de Bagnes (« la Commune »), dans le cadre du mandat qui lui a été confié concernant la revue indépendante d'ALTIS Groupe SA (ci-après, « ALTIS »).

Ce document constitue uniquement une synthèse des principaux constats et recommandations issus de nos travaux. Il ne se substitue pas au rapport complet, lequel seul fait foi. En cas de divergence, d'omission ou d'interprétation différente, le contenu du rapport complet prévaut.

Nos travaux reposent sur les documents, informations et explications mis à notre disposition, ainsi que sur certaines données publiquement disponibles. Ces travaux ne constituent ni un audit, ni un examen limité au sens des normes suisses d'audit, ni une investigation forensique. PwC ne garantit ni l'exhaustivité ni l'exactitude des informations qui lui ont été fournies, ni la réalisation d'hypothèses ou de prévisions éventuelles.

La responsabilité de PwC est engagée exclusivement envers la Commune de Val de Bagnes, conformément aux termes du mandat conclu avec celle-ci. Aucune responsabilité, obligation ou devoir de diligence n'est assumé par PwC envers des tiers, y compris toute personne ou entité qui aurait accès au présent document, s'y référerait ou prendrait une décision sur cette base.

Toute utilisation, reproduction, diffusion ou communication du présent document à des tiers est soumise aux conditions convenues avec la Commune de Val de Bagnes et ne saurait créer une quelconque relation contractuelle, responsabilité professionnelle ou obligation de conseil entre PwC et ces tiers.

Table des matières

1	Contexte
2	Présentation
3	Analyse financière d'ALTIS Groupe SA
4	Analyse des structures de gouvernance
5	Revue du processus d'achat et du recours aux consultants externes
6	Recommandations



Contexte

Contexte

Le présent document constitue le second sommaire exécutif de la revue indépendante conduite par PwC à la demande de la Commune de Val de Bagnes. Il complète le premier, publié le 10 juin 2026 sur le site officiel de la Commune, et restitue les constats issus des travaux complémentaires.

Contexte

Actionnaire principal d'ALTIS Groupe SA, la Commune de Val de Bagnes a mandaté PwC en décembre 2025 pour conduire une revue indépendante de la société, à la suite des difficultés financières révélées durant l'exercice. Cette revue devait éclairer la Commune sur la situation financière d'ALTIS Groupe SA, le fonctionnement de ses organes de gouvernance et les responsabilités respectives des différentes instances. Le sommaire exécutif issu de ce premier mandat a été publié le 10 juin 2026 sur le site officiel de la Commune.

En juillet 2026, la Commune a confié à PwC un second mandat destiné à compléter cette première revue. Le présent document en constitue le sommaire exécutif.

Périmètre du second mandat

Les travaux complémentaires ont porté sur :

- la finalisation de l'analyse de la transaction iELLO (pages 21 et 22) ;
- des entretiens complémentaires avec d'anciens membres de la Direction et du Conseil d'administration, afin d'approfondir l'analyse des structures de gouvernance d'ALTIS Groupe SA (pages 29 à 31) ;
- la revue du processus d'achats d'ALTIS Groupe SA (pages 34 à 39).

Le présent sommaire restitue de manière synthétique les principaux constats et conclusions issus de l'ensemble des travaux, initiaux et complémentaires.

Nos analyses reposent sur les informations fournies par la société et sur les données publiquement disponibles. Elles ne constituent ni un audit, ni un examen limité au sens des normes d'audit suisses, ni une analyse juridique, ni une investigation forensique.

2

Présentation

Contexte, périmètre et observations principales

Les travaux réalisés mettent en évidence les principaux facteurs ayant contribué à la situation d'ALTIS, ainsi que les enjeux de gouvernance, de pilotage financier et de contrôle interne à renforcer.

Contexte

Dans un contexte sensible et médiatisé, la Commune a mandaté PwC pour une revue indépendante d'ALTIS en 2025. Lors du Conseil d'administration (ci-après, « CA ») extraordinaire du 7 avril 2025, une **perte de CHF 1.9 mio. est constatée**, puis un surendettement de CHF 1.5 mio. annoncé au 1er mai 2025. Pour éviter la faillite, la Commune a postposé deux prêts d'un montant total de CHF 6.8 mio. en 2025 (2.5 mio. le 15.05.2025 ; 4.3 mio. le 24.11.2025).

Périmètre

PwC a réalisé des **travaux de revue indépendante sur la période 2020–2025** afin d'exposer la situation actuelle d'ALTIS et les mesures prises par les organes qui ont conduit à la situation de surendettement. Les travaux portent sur l'évolution financière et la performance, les responsabilités des organes de gestion et de surveillance, ainsi que la gouvernance (structure, décisions, contrôle interne).

Observations principales

1. **Analyse financière**: ALTIS a progressivement agi comme une « banque interne » pour ses partenaires, via des **comptes courants non encadrés**, faisant passer le bilan de CHF 2.1 mio. (2019) à CHF 36.8 mio. (2024), entièrement en capitaux étrangers. Avec un **taux de fonds propres très faible** (1.2% en 2023), une **perte de CHF 1.9 mio. en 2024** a conduit à un **surendettement**. **La situation s'est aggravée en 2025** avec une **dépréciation de CHF 2.3 mio. d'immobilisations incorporelles** (perte intermédiaire: CHF 3.4 mio. au 30 juin 2025). Les pertes sont survenues principalement en raison de prévisions de revenus trop optimistes dans le segment des services énergétiques ainsi que de coûts de projets élevés, qui n'ont pas été suivis conformément aux standards usuels.
2. **Évaluation des obligations des organes de gouvernance**: Des **manquements** à tous les niveaux de gouvernance (supervision financière, cumul de fonctions, dispositifs de planification, de reporting et de contrôle interne de la Direction générale) ont été identifiés. Le CA a toutefois réagi dès la réception des comptes annuels 2024 en **prenant rapidement des mesures de redressement**.
3. **Analyse des structures de gouvernance**: Une **gouvernance fragmentée**, dans un contexte de croissance significative et de **fragilisation de la fonction financière** dès 2023, a empêché l'entreprise de prioriser et de décider efficacement. Le **pilotage des nombreux projets est resté insuffisant**, générant des coûts élevés et s'appuyant sur un **système de contrôle interne inadapté**.
4. **Revue du processus d'achat et du recours aux consultants externes**. Le dispositif achats s'est structuré depuis 2024, mais **demeure non déployé et insuffisamment documenté**, tandis que le recours accru aux consultants s'est effectué **sans politique écrite ni pilotage centralisé**.

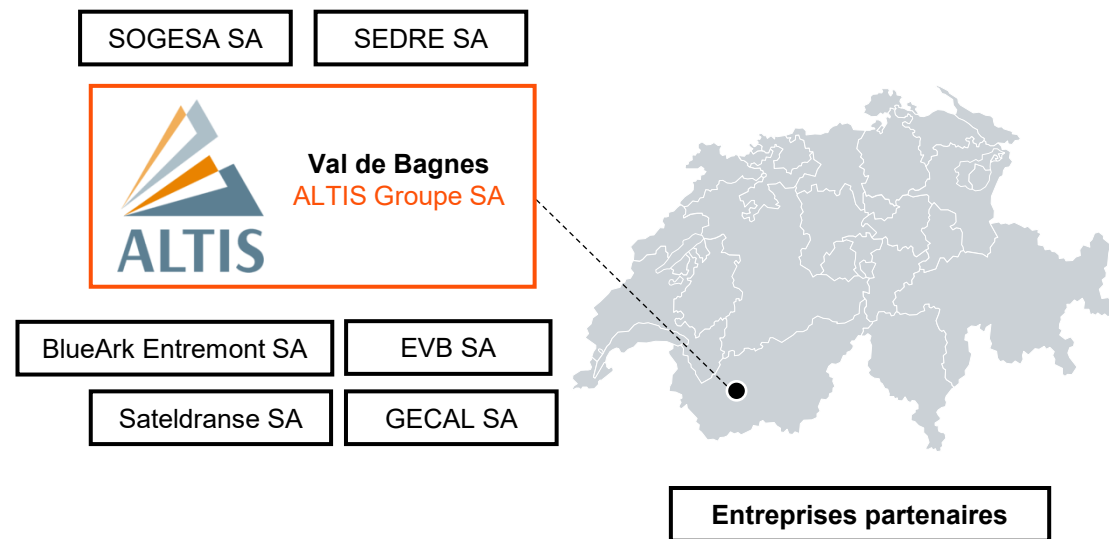
Vue d'ensemble

ALTIS, un prestataire de services transverse au bénéfice d'entités externes.

ALTIS en bref

ALTIS a été créée en 2017 afin de regrouper, au sein d'une entité distincte, les activités énergétiques et d'infrastructures de la Commune de Val de Bagnes. L'ambition était de fédérer plusieurs entités actives dans la distribution d'électricité, la gestion des réseaux d'eau et de chaleur, ainsi que dans le développement de solutions énergétiques innovantes.

En 2025, ALTIS compte plus de 150 collaborateurs, principalement parce qu'elle emploie du personnel mis à disposition des sociétés partenaires. Elle assure en outre la gestion administrative de ces entités.



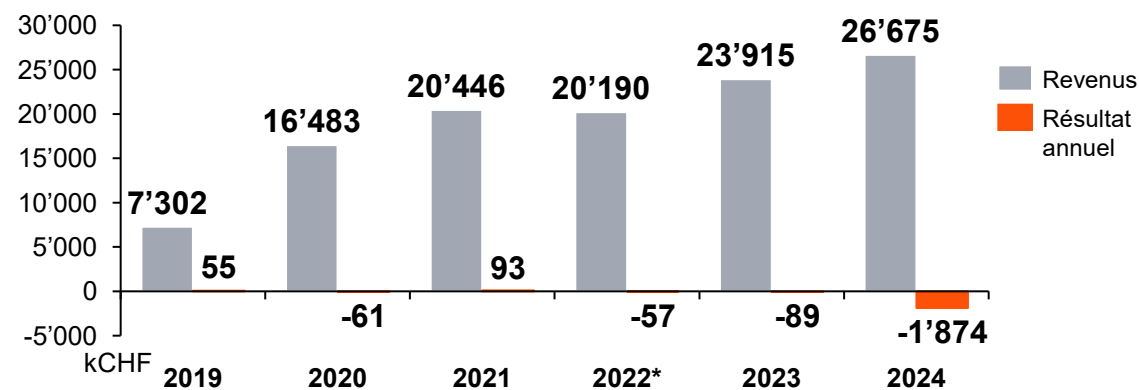
Secteur d'activité ALTIS

ALTIS est une société de services active dans les domaines de l'eau, de l'électricité, de la chaleur, des services énergétiques, de la gestion technique des bâtiments, de la mobilité, au travers d'un écosystème de partenaires. Elle assure les fonctions administratives centrales de ces entreprises, ainsi que des prestations d'infrastructure telles que le recrutement, la gestion et la mise à disposition de personnel.

ALTIS a développé la division Services énergétiques afin de proposer une offre élargie et compétitive. Ce service conçoit et commercialise ses propres solutions (solaire, audits, solutions de *contracting*, gestion déléguée) et divers services à la population. ALTIS fournit enfin des prestations spécialisées, notamment des mandats informatiques, à des clients externes, en particulier des communes et leurs habitants.

Revenus nets en kCHF 2019-2024

Le chiffre d'affaires d'ALTIS a fortement progressé depuis 2019, passant d'environ CHF 7.3 mio. à CHF 26.7 mio. en 2024. Toutefois, le résultat net est resté globalement à l'équilibre sur la période, avant d'enregistrer une perte de l'ordre de CHF 1.9 mio. en 2024, qui a conduit à une situation de surendettement pour ALTIS.

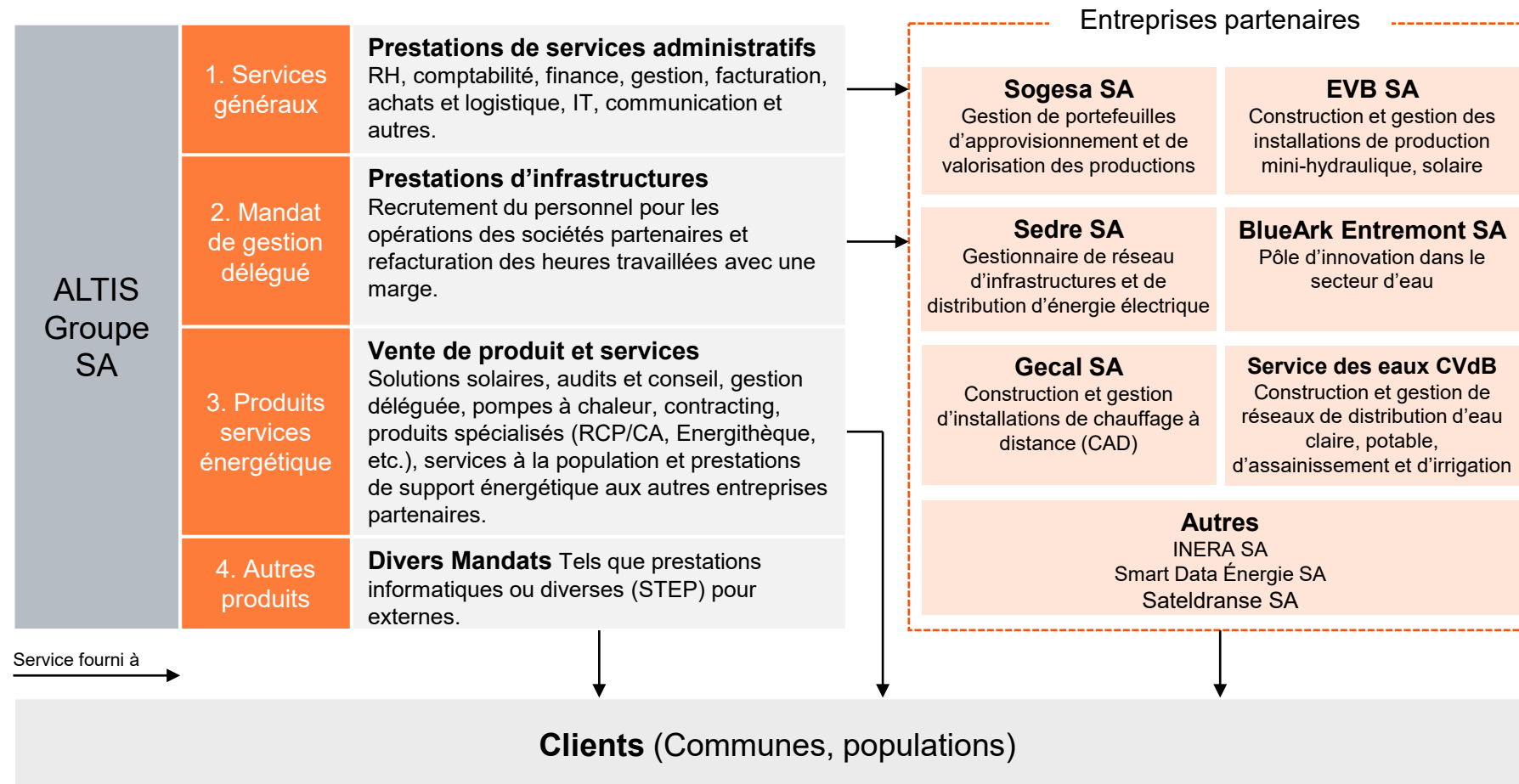


*2022 : revenus hors variation de stock : CHF 20'112; Reclassification dans les rapports de révision.

Modèle d'affaires d'ALTIS Groupe SA

Une plateforme centralisée de services partagés et de solutions énergétiques.

Visualisation du modèle d'affaires et la plateforme centralisée de service partagés



Description du modèle d'affaires

ALTIS fonctionne comme une plateforme de services partagés pour ses entreprises partenaires, en prenant en charge les fonctions centrales suivantes:

- Gestion
- Ressources humaines
- Finance et comptabilité
- Administration générale
- Droit et conformité
- Administration informatique.

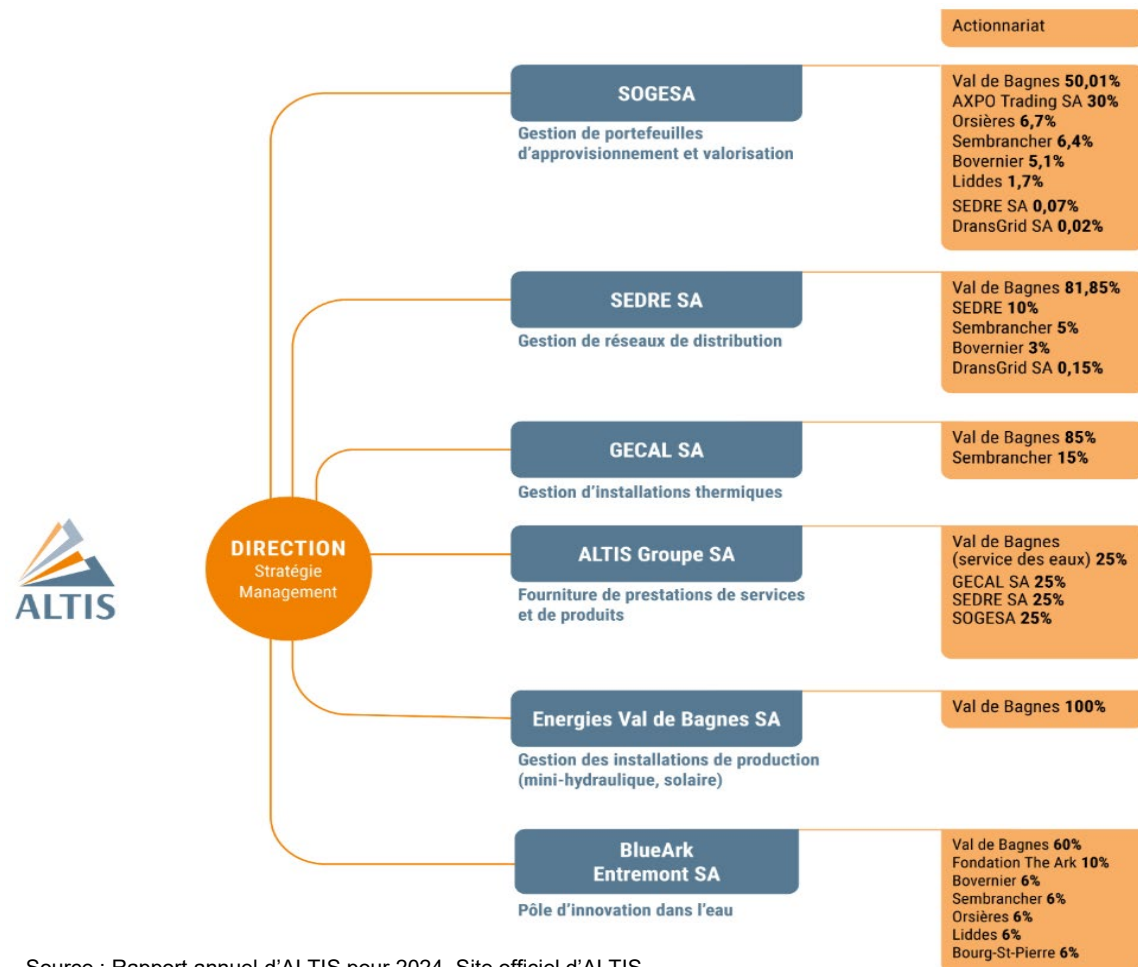
Les entreprises partenaires délivrent leurs prestations aux clients via l'interface d'ALTIS. Les services sont exécutés par les collaborateurs d'ALTIS et refacturés aux partenaires sur la base des heures effectivement travaillées.

Par ailleurs, ALTIS développe et commercialise directement, pour son propre compte, une gamme de produits et services dans le domaine des services produits énergétiques.

Structure actionnariale d'Altis Groupe SA et ses partenaires

Organisation et répartition de l'actionnariat.

Visualisation de la structure d'ALTIS Groupe SA



Source : Rapport annuel d'ALTIS pour 2024, Site officiel d'ALTIS.

Présentation de la structure

ALTIS Groupe SA est une société agissant dans le secteur des services énergétiques territoriaux, centrée sur la commune de Val de Bagnes et ses partenaires. ALTIS interagit avec un ensemble d'entités proches qui couvrent toute la chaîne de valeur de l'énergie :

- approvisionnement (SOGESA),
- réseaux de distribution (SEDRE SA),
- production locale (Énergies Val de Bagnes SA),
- installations thermiques (GECAL SA),
- ainsi que la fourniture de services et produits énergétiques (ALTIS Groupe SA).

À cela s'ajoute un volet d'innovation dans le domaine de l'eau avec BlueArk Entremont SA.

ALTIS se positionne comme un acteur énergétique local intégré, avec un accent sur les énergies renouvelables et l'innovation. Le défi principal pour ce modèle d'affaires réside dans l'équilibre entre cette intégration verticale, la diversité des actionnaires et la nécessité de garder une stratégie unifiée, lisible et efficace au service du développement régional.

Potentiels risques identifiés

La présence de plusieurs actionnaires publics et privés au sein des différentes sociétés traduit une volonté de partenariat régional, mais peut complexifier la gouvernance et la prise de décision.

Si le positionnement d'ALTIS comme acteur énergétique intégré et régionalement ancré est clair, la solidité du modèle d'affaires dépend en grande partie de la qualité des mécanismes de contrôle interne appliqués aux flux intra-groupe et de la capacité de la Direction à garantir une gestion documentée entre les différentes sociétés.



Analyse financière d'ALTIS Groupe SA

Présentation

Nos travaux ont consisté en une revue indépendante de l'évolution financière d'ALTIS Groupe SA sur la période 2019-2025, fondée sur les comptes annuels et la documentation de gestion mis à notre disposition.

Nos travaux ont porté sur l'évolution financière d'ALTIS entre 2019 et 2025, sur la base des comptes annuels, des rapports de l'organe de révision et des documents de gestion mis à notre disposition.

Nous avons retracé la performance opérationnelle de la société (évolution du chiffre d'affaires, de la rentabilité et du résultat net), puis examiné sa structure financière, à savoir la composition du bilan, le niveau des fonds propres et le profil d'endettement.

Une attention particulière a été accordée à la gestion de la liquidité et aux mécanismes de financement entre ALTIS et ses partenaires, en particulier les comptes courants. Nous avons également revu les postes impliquant des jugements comptables significatifs, notamment les immobilisations incorporelles activées et les créances ouvertes.

Ces travaux ont été complétés par des entretiens avec les personnes clés de la fonction Finance et par la revue des outils de suivi et de pilotage financier.

Nos analyses reposent sur les informations fournies par la société et sur les données publiquement disponibles. Elles ne constituent ni un audit, ni un examen limité au sens des normes d'audit suisses, ni une analyse juridique, ni une investigation forensique.

Limites de l'analyse financière

Portée limitée des analyses financières en raison de l'exclusion des entreprises partenaires du périmètre d'examen.

Contexte, périmètre et limites de l'analyse financière

Entreprises considérées et activités opérationnelles mixtes

- ALTIS assure la direction opérationnelle et financière de plusieurs entreprises partenaires. Dans le cadre de la présente analyse, la situation financière de ces entreprises partenaires n'a pas été examinée : notre analyse se limite aux comptes annuels et aux rapports financiers d'ALTIS pour la période 2019-2025.
- En raison des liens financiers avec ces entreprises partenaires, la portée de l'analyse d'ALTIS est limitée. Pour obtenir une vision complète de la situation financière des participations de la Commune de Val de Bagnes, il serait nécessaire d'analyser également ces sociétés partenaires conjointement avec ALTIS.
- Afin de permettre une analyse financière exhaustive et de renforcer le pilotage des entreprises étroitement interconnectées, l'établissement de comptes consolidés serait nécessaire. Cela n'est toutefois pas réalisable dans le cadre juridique actuel, car ALTIS n'exerce pas de contrôle sur les entités partenaires.

Base de données financières

- Les analyses effectuées reposent essentiellement sur les comptes annuels audités par le réviseur ainsi que sur les données de gestion internes.
- Sur la période d'analyse 2019-2025, et en particulier au cours des premières années, la base de données disponible pour les chiffres internes de gestion est limitée et en partie incomplète.
- Le rapport de révision des comptes intermédiaires 30.06.2025 indique que l'opinion d'audit du réviseur est assortie d'une réserve, la Direction n'ayant pas été en mesure de fournir les justificatifs nécessaires relatifs à la répartition des soldes des comptes courants entre les rubriques « autres créances à court terme » et « autres dettes à court terme » envers les détenteurs de participations, les organes ainsi que les participations. Par conséquent, les auditeurs n'ont pas pu déterminer si des ajustements de ces postes étaient requis.
- L'étendue de l'analyse financière se limite donc aux informations qui nous ont été fournies.

Remarque

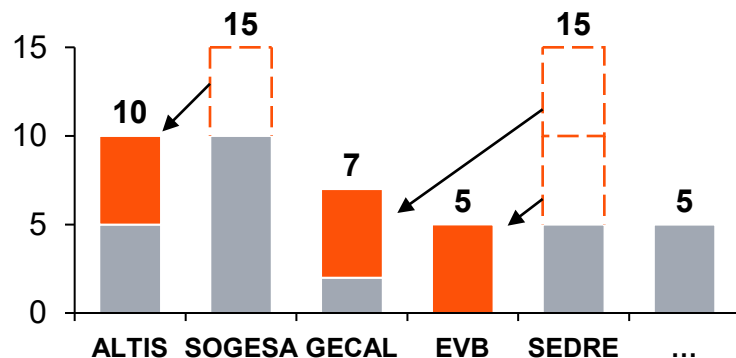
- Nous attirons l'attention sur le fait que nos travaux ne constituent ni un audit des comptes ni un examen limité au sens des normes suisses d'audit. Il s'agit exclusivement de travaux d'analyse. Notre mandat se limite en conséquence à l'analyse des documents préparés par la société et qui nous ont été soumis. Nous nous fondons sur l'exhaustivité et l'exactitude des informations qui nous ont été fournies ou qui sont accessibles au public. Notre responsabilité se limite à l'exécution soigneuse et professionnelle de l'analyse. Nous ne pouvons en particulier garantir ni la réalisation des hypothèses sous-tendant les prévisions, ni l'exhaustivité des informations mises à notre disposition, ni la concrétisation effective des prévisions.
- Toute responsabilité envers des tiers est explicitement exclue. Les lectrices et lecteurs du présent document acceptent expressément cette condition. À défaut, ce document ne doit pas être utilisé.

La gestion de la liquidité intragroupe

La gestion de trésorerie intragroupe est insuffisamment définie, ce qui a conduit à une accumulation progressive de créances et de dettes à court terme via les comptes courants.

Illustration de la gestion de la liquidité

Trésorerie des entreprises partenaires (exemple, moment x)



Chiffres illustratifs pour montrer le mécanisme utilisé

Description du mécanisme

En raison de la centralisation de la trésorerie chez ALTIS, les paiements d'ALTIS et des entités partenaires (fournisseurs notamment) sont effectués depuis les comptes d'ALTIS. Ces flux sont enregistrés via des comptes courants intragroupe, reflétant les transferts de liquidités et la comptabilisation centralisée des débiteurs et créanciers. Faute de régularisations monétaires suffisantes, en particulier en situation de tension de trésorerie, les soldes des comptes courants se sont progressivement accumulés, notamment vis-à-vis des entités à flux de trésorerie disponible positif.

Effets sur le bilan d'ALTIS (exemple)

Trésorerie ALTIS +5

Autres créances à court terme

C/C GECAL : +5

C/C EVB : +5

Autres dettes à court terme

C/C SOGESA : +5

C/C SEDRE : +10

Mécanisme de gestion de la liquidité

Observations

- La trésorerie d'ALTIS est gérée de manière centralisée via un mécanisme de cash pooling historiquement mis en place pour simplifier les flux inter-entités. Si ce modèle présente des avantages de mutualisation, sa mise en œuvre actuelle révèle plusieurs lacunes.
- Il n'existe aucune base documentaire définissant les conditions selon lesquelles des liquidités provenant des entreprises partenaires sont mises à disposition sous forme de financements (durée, montant, rémunération, modalités de remboursement). PwC n'a reçu aucune information détaillée à ce sujet. Par ailleurs, les comptes courants inter-sociétés ne font pas l'objet d'un apurement périodique.
- Il n'existe pas de planification de trésorerie glissante sur 13 semaines par entité, pourtant considérée comme une pratique généralement admise dans un contexte de liquidité tendue. Cette absence réduit significativement la capacité d'anticiper les besoins de financement.
- Depuis environ 2021, ALTIS a développé ses propres activités et projets, partiellement financés par des liquidités mises à disposition par les entités partenaires, augmentant ainsi l'exposition financière croisée.

Analyse

- Les flux financiers entre ALTIS et ses entreprises partenaires ont conduit à une centralisation importante des besoins et excédents de trésorerie au niveau d'ALTIS. Ces mécanismes se sont principalement matérialisés par des soldes de comptes courants, sans qu'un cadre contractuel complet, des modalités de suivi formalisées ou une analyse documentée de la capacité de remboursement des contreparties n'aient été systématiquement établis. Cette situation apparaît s'écarter des pratiques généralement attendues en matière de gouvernance financière et de gestion des risques intragroupe.
- La gestion de la liquidité par comptes courants génère des risques financiers significatifs pour ALTIS et ses partenaires, notamment en cas d'insolvabilité de certains partenaires.

Recommandation

Le dispositif actuel de gestion de la liquidité présente des insuffisances importantes en matière de formalisation, de transparence et de gouvernance. Nous recommandons de revoir en profondeur les mécanismes de financement entre partenaires et de les adapter, en cohérence avec le futur modèle d'affaires, aux standards usuels de gouvernance financière, notamment par une formalisation contractuelle des financements, une planification structurée de la trésorerie et un équilibrage régulier des financements entre les comptes.

Analyse du compte de résultat

Une forte croissance du chiffre d'affaires, mais une rentabilité sous pression et un résultat net en détérioration.

Compte de résultat - Altis Group SA

En milliers de francs suisses	FY19 Act	FY20 Act	FY21 Act	FY22 Act	FY23 Act	FY24 Act	HY25 Act
Services généraux ALTIS Groupe SA	Données non disponibles			5'162	5'817	6'613	3'205
Mandats de gestion déléguée				9'151	10'915	13'176	7'087
Produits Services énergétiques				5'246	6'877	6'587	2'403
Autres produits nets				552	300	366	229
Variation des stocks				78	7	(67)	(20)
Total des revenus	7'302	16'483	20'446	20'190	23'915	26'675	12'903
Charges d'exploitation	(1'623)	(2'498)	(4'585)	(3'667)	(3'762)	(5'312)	(1'912)
Résultat intermédiaire d'exploitation	5'679	13'985	15'860	16'523	20'154	21'363	10'991
Autres charges d'exploitation	(2'000)	(2'462)	(2'454)	(2'505)	(3'791)	(4'522)	(2'225)
Charges de personnel	(3'497)	(10'988)	(12'278)	(12'666)	(15'022)	(17'242)	(9'222)
Heures investissements	-	-	-	-	400	748	568
EBITDA	183	536	1'128	1'352	1'741	347	112
Marge EBITDA	3%	3%	6%	7%	7%	1%	1%
Correction de valeur sur participations	-	-	-	(47)	-	-	-
Dépreciation / Amortissements	(101)	(576)	(1'014)	(1'347)	(1'845)	(2'115)	(3'270)
Résultat d'exploitation avant intérêts et impôts (EBIT)	81	(40)	113	(42)	(104)	(1'768)	(3'158)
Charges financières	(16)	(15)	(21)	(29)	(55)	(108)	(28)
Produits financiers	-	-	-	-	0	3	0
Résultat d'exploitation avant impôts (EBT)	65	(55)	93	(71)	(160)	(1'873)	(3'186)
Charges exceptionnelles, uniques ou hors période	-	-	-	-	-	-	(232)
Produits exceptionnels, uniques ou hors période	-	-	-	17	70	0	9
Résultat avant impôts	65	(55)	93	(54)	(90)	(1'873)	(3'410)
Impôts directs	(10)	(5)	1	(3)	1	(1)	(1)
Bénéfice / perte de l'exercice	55	(61)	93	(57)	(89)	(1'874)	(3'410)
Marge bénéficiaire	0.7%	-0.4%	0.5%	-0.3%	-0.4%	-7.0%	-26.4%

FY : Financial Year / HY : Half Year - comptes intermédiaires au 30 juin 2025 aux valeurs de continuité d'exploitation; 2022 : revenus hors variation de stock : kCHF 20'112; Reclassification dans les rapports de révision.

Commentaire sur le développement du compte de résultat

Revenus

- Les Services généraux et les mandats de gestion déléguée constituent les principaux moteurs de croissance du chiffre d'affaires, passé de CHF 7.3 mio. en 2019 à CHF 26.7 mio. en 2024, tout en couvrant globalement leurs coûts.
- Les produits des services énergétiques contribuent désormais de manière significative au chiffre d'affaires. Toutefois, la marge générée demeure insuffisante pour couvrir l'ensemble des coûts imputés à ces activités, ce qui entraîne une perte sur ce segment.
- Les autres produits, issus des activités digitales, restent quant à eux non significatifs dans le profil de revenus.

Charges

- Les charges d'exploitation progressent en ligne avec la croissance de l'activité, tandis que la montée en puissance des services énergétiques provoque une augmentation plus importante des coûts que des marges dégagées (pertes à constater sur ces activités).
- Les heures d'investissement activées sur des projets ont fait l'objet, au 30.06.2025, d'une dépréciation cumulée de CHF 2.3 mio., révélatrice d'une sous-estimation antérieure des coûts en compte de résultat. Les dotations aux amortissements augmentent sensiblement, en particulier du fait de l'activation d'immobilisations incorporelles, ce qui accentue la pression sur les résultats récents.

Résultat

- L'EBITDA s'est amélioré entre 2019 et 2023 (de CHF 0.2 mio. à CHF 1.7 mio., marge jusqu'à 7 %), avant de se contracter fortement en 2024 (CHF 0.3 mio., marge 1 %) et au 30 juin 2025.
- Le résultat net, légèrement positif ou proche de l'équilibre jusqu'en 2023, se détériore nettement à partir de 2024, avec une perte de CHF 1.9 mio. puis de CHF 3.4 mio. au 30 juin 2025. Les facteurs explicatifs de cette dégradation sont détaillés à la page suivante.

Compte de résultat par secteur

En 2024, la création de valeur est largement concentrée sur les mandats de gestion déléguée, tandis que les Services généraux et les Services énergétiques affichent une forte sous-performance par rapport au budget.

Compte de résultat par secteur

FY 2024						
En milliers de francs suisses	FY24 BDG	Services généraux	Mandats de gestion déléguée	Services énergétiques	Autres	FY24 Act
Services généraux ALTIS Groupe SA	7'006	6'613	-	-	-	6'613
Mandats de gestion déléguée	15'447	1'168	11'964	-	45	13'176
Produits Services énergétiques	9'587	671	626	4'752	537	6'587
Autres produits nets	50	116	110	53	87	366
Variation des stocks	-	-67	-	-	-	(67)
Total des revenus	32'090	8'501	12'699	4'805	669	26'675
Charges d'exploitation	(6'067)	(769)	(663)	(3'751)	(128)	(5'312)
Résultat intermédiaire d'exploitation	26'023	7'732	12'036	1'054	541	21'363
Autres charges d'exploitation	(4'540)	(4'033)	1	(467)	(22)	(4'522)
Charges de personnel	(19'198)	(6'068)	(8'075)	(1'997)	(353)	(16'494)
EBITDA	2'285	(2'370)	3'962	(1'410)	165	347
Marge EBITDA	7%	-28%	31%	-29%	25%	-1%
Dépreciation / Amortissements	(2'222)	(1'477)	-	(638)	-	(2'115)
Résultat d'exploitation avant intérêts et impôts (EBIT)	63	(3'847)	3'962	(2'048)	165	(1'768)
Charges financières	(71)	(101)	(4)	(3)	-	(108)
Produits financiers	23	1	1	0	-	3
Résultat d'exploitation avant impôts (EBT)	15	(3'948)	3'960	(2'050)	165	(1'873)
Impôts directs	(5)	(0)	(0)	(0)	-	(1)
Bénéfice / perte de l'exercice	10	(3'948)	3'959	(2'050)	165	(1'874)
Marge bénéficiaire	0%	-46%	31%	-43%	25%	-7%

FY : Financial Year.

Commentaire sur le compte de résultat par secteur – 2024

- Pour l'exercice 2024, ALTIS a mis en place pour la première fois une comptabilité par secteurs opérationnels, de sorte qu'aucune analyse sectorielle comparable n'est disponible pour les exercices antérieurs.
- L'analyse 2024 indique que le chiffre d'affaires et la marge de contribution d'ALTIS proviennent majoritairement des « mandats de gestion déléguée » (mise à disposition de personnel auprès des entreprises partenaires). Ce segment concentre l'essentiel de la profitabilité du groupe, avec un bénéfice de CHF 4.0 mio. en 2024.
- À l'inverse, les « Services généraux » (refacturation de prestations administratives aux entreprises partenaires) enregistrent une sous-performance marquée, avec une perte proche de CHF 3.9 mio.
- Le management considère les deux segments « Services généraux » et « Mandats de gestion déléguée » de manière globale, avec un résultat cumulé de CHF 11k.
- Les « Services énergétiques » sont déficitaires à la fois au niveau de l'EBITDA et du résultat opérationnel. Un portefeuille important de projets y est rattaché, dont plusieurs ont significativement sous-performé par rapport aux prévisions et généré des pertes.
- Par rapport au budget 2024, le chiffre d'affaires ressort en retrait de CHF 5.4 mio., ventilé comme suit : –CHF 0.4 mio. pour les Services généraux, –CHF 2.2 mio. pour les mandats de gestion déléguée et –CHF 3.0 mio. pour les Services énergétiques, partiellement compensés par une performance supérieure au budget de +CHF 0.3 mio. dans les autres activités.

Causes de la perte 2024 (selon l'analyse et les déclarations d'ALTIS)

- Pertes générées dans le périmètre de la division Services énergétiques (détail en page suivante).
- Volume d'heures facturables inférieur au budget dans le cadre des mandats de gestion déléguée. En raison de coûts de personnel fixes et de tarifs horaires prédéfinis, ALTIS assume le risque de volume.

Détail de résultat des Services Énergétiques

La perte 2024 provient principalement des Services Énergétiques, marqués par des déficits généralisés et des charges non budgétées.

Compte de résultat par secteur	FY 2024					
En milliers de francs suisses	IRIS	Produits et services	Services à la population / légal	Autres SE	Services aux autres division	Services énergétiques
Total des revenus	660	3'374	489	282	0	4'805
Charges d'exploitation	(366)	(2'954)	(141)	(289)	(1)	(3'751)
Résultat intermédiaire d'exploitation	294	420	348	(7)	(0)	1'054
Autres charges d'exploitation	(51)	(91)	(233)	(49)	(43)	(467)
Charges de personnel	(434)	(295)	(94)	(958)	(216)	(1'997)
Frais indirects Services énergétiques	(302)	(308)	(113)	963	(239)	0
EBITDA	(493)	(275)	(93)	(51)	(499)	(1'410)
Marge EBITDA	-75%	-8%	-19%	-18%	-429883%	-29%
Dépreciation / Amortissements	(348)	(260)	(29)	(1)	-	(638)
Résultat d'exploitation avant intérêts et impôts (EBIT)	(841)	(534)	(121)	(52)	(499)	(2'048)
Charges financières	(0)	(0)	(0)	(3)	(0)	(3)
Produits financiers	0	0	0	0	0	0
Résultat d'exploitation avant impôts (EBT)	(841)	(534)	(121)	(55)	(499)	(2'050)
Bénéfice / perte de l'exercice	(841)	(534)	(121)	(55)	(499)	(2'050)
Marge bénéficiaire	-127%	-16%	-25%	-19%	-429962%	-43%

Commentaire

- Selon l'analyse interne d'ALTIS, les activités de services énergétiques constituent la principale source de la perte enregistrée en 2024, laquelle s'élève au total à CHF 2.05 mio.
- Le Service Énergétique est structuré en cinq domaines regroupant chacun un portefeuille de produits ; tous présentent un résultat déficitaire, tant au niveau de l'EBITDA que du résultat net.
- Le principal contributeur à la perte est le domaine IRIS, dont le résultat s'établit à –CHF 0.84 mio. IRIS couvre notamment la gestion centralisée des équipements, la réduction des coûts énergétiques (électricité, chauffage, eau), la détection des pannes ainsi que l'optimisation de l'autoconsommation photovoltaïque.
- Les « services aux autres divisions » incluent en particulier le service client ainsi que l'ensemble des activités liées aux fluides (énergie, eau, électricité, chaleur). Des coûts de service client à hauteur de CHF 0.53 mio. n'ont pas été intégrés au budget et n'ont, par la suite, pas pu être refacturés aux entreprises partenaires, ce qui a pesé sur le résultat.
- En novembre 2025, sur les 22 produits initialement proposés dans le cadre du Service Énergétique, 9 avaient été entièrement arrêtés au cours de l'année.

Recommandation

- Révision approfondie de la division Services Energétiques pour arrêter les projets non rentables et améliorer la rentabilité.

Analyse du bilan

La sous-capitalisation initiale (capital-actions de kCHF 400), aggravée par la forte croissance du bilan, n'a pas permis d'absorber la perte 2024 et a conduit au surendettement.

Bilan - Altis Group SA

Détails aux pages suivantes	FY19	FY20	FY21	FY22	FY23	FY24	HY25
En milliers de francs suisses	Act	Act	Act	Act	Act	Act	Act
Trésorerie	538	2'843	1'509	4'093	1'670	1'635	3'210
Débiteurs	56	1'615	2'875	3'222	2'032	4'526	1'094
A Autres créances à court terme	250	3'160	5'551	6'035	13'178	13'070	19'089
Stocks	19	1'256	1'461	1'304	1'288	1'442	1'630
A Actifs de régularisation	914	1'640	6'555	5'461	7'207	9'689	8'043
Actifs circulants	1'776	10'514	17'950	20'115	25'375	30'362	33'065
B Prêt	-	-	-	-	-	1'000	750
B Participations	100	127	278	306	706	706	756
B Immobilisations corporelles	59	910	2'014	1'923	1'968	1'654	1'938
B Immobilisations incorporelles	202	1'037	1'687	2'194	2'822	3'074	833
Immobilisations financières	-	21	21	21	21	21	21
Actifs immobilisés	361	2'095	4'000	4'444	5'517	6'455	4'298
Actifs	2'136	12'609	21'950	24'558	30'892	36'816	37'363
Dettes fournisseurs	627	1'516	1'685	1'349	1'552	5'924	1'090
C Dettes à court terme portant intérêt	-	9'101	17'850	35	35	35	179
C Autres dettes à court terme	456	-	-	19'097	25'161	25'666	32'106
C Passifs de régularisation	584	1'583	1'914	1'416	1'608	1'664	3'065
C Dettes à long terme portant intérêt	-	-	-	2'215	2'180	5'045	5'851
Capitaux étrangers	1'667	12'201	21'448	24'113	30'536	38'334	42'291
Capital-actions	400	400	400	400	400	400	400
Réserve légale issue du bénéfice	1	4	4	9	9	9	9
Bénéfice reporté	13	65	4	93	36	(53)	(1'927)
Résultat de l'exercice	55	(61)	93	(57)	(89)	(1'874)	(3'410)
D Capitaux propres	469	408	502	445	356	(1'517)	(4'928)
Passif	2'136	12'609	21'950	24'558	30'892	36'816	37'363

FY : Financial Year / HY : Half Year - comptes intermédiaires au 30 juin 2025 aux valeurs d'exploitation.

Commentaire sur les bilans de 2019 à juin 2025

Actifs circulants

- Les créances à court terme ont fortement progressé depuis 2019 pour atteindre plus de CHF 19.1 mio. au 30.06.2025, principalement issues des comptes courants avec les sociétés partenaires (prestations facturées mais non encaissées).
- Les actifs de régularisation (charges et produits à répartir) se sont également accrus de manière significative. À eux deux, ces postes représentent environ 76 % du total du bilan, concentrant une part importante du risque de liquidité et de non-recouvrement.

Immobilisations

- La part des immobilisations incorporelles a fortement augmenté depuis 2019, sous l'effet de la capitalisation de nombreux projets. En juin 2025, une dépréciation cumulée de CHF 2.3 mio. a été comptabilisée, mettant en évidence l'incertitude entourant la valeur économique réelle de ces actifs au moment de leur activation.

Capitaux étrangers

- Les autres dettes à court terme sont passées d'environ CHF 1.6 mio. en 2019 à CHF 42.3 mio. en juin 2025. Le financement du groupe repose ainsi très largement sur des dettes de court terme, principalement constituées de comptes courants envers les partenaires, qui n'ont pas pu être remboursés faute de liquidités suffisantes.

Capitaux propres

- Depuis 2019, le capital-actions reste limité à CHF 0.4 mio. En l'absence de renforcement des fonds propres et face à l'augmentation continue de l'endettement, le risque de surendettement s'est accru au fil des ans.
- En 2024, une perte de CHF 1.9 mio. a intégralement consommé les capitaux propres, entraînant une situation de surendettement. La Commune a alors subordonné un prêt de CHF 2.5 mio. pour éviter la faillite. Le bilan intermédiaire au 30.06.2025 fait ressortir une nouvelle perte de CHF 3.4 mio., à la suite de laquelle un prêt d'un montant additionnel de CHF 4.3 mio. a été subordonné en novembre 2025.
- Compte tenu de l'érosion des fonds propres et du niveau d'endettement élevé, un renforcement substantiel des fonds propres s'avère nécessaire.

Détail du bilan (créances à court terme)

La forte hausse des créances à court terme, concentrées sur les comptes courants avec les partenaires, soulève des enjeux importants de liquidité et de valeur recouvrable.

En milliers de francs suisses	FY19 Act	FY20 Act	FY21 Act	FY22 Act	FY23 Act	FY24 Act	HY25 Act
Autres créances à court terme envers des tiers							
Autres	-	29	270	17	102	358	6
C/C BlueArk Entremont SA	-	222	-	562	13	298	233
Total	-	251	270	579	114	655	239
Autres créances à court terme envers des détenteurs de participations et des organes							
C/C Commune de Bagnes	216	111	47	36	36	36	36
C/C Vollèges	11	-	-	-	-	-	-
C/C Bovernier	11	-	-	-	-	-	-
C/C GECAL SA	-	2'798	2'388	3'432	3'489	4'328	4'831
C/C Sogesa	-	-	-	554	-	-	-
C/C EVB	-	-	1'732	-	-	-	-
C/C SIB(Service des eaux de la Commune VdB)	-	-	-	-	7'019	5'269	10'610
Total	238	2'909	4'167	4'022	10'545	9'633	15'477
Autres créances à court terme envers des participations							
C/C Simnet SA	-	-	50	50	50	50	50
C/C Smart Data Energie	-	-	1	52	52	88	88
C/C Sateldranse	11	-	1'063	1'332	2'417	2'644	3'235
Total	11	-	1'114	1'434	2'519	2'782	3'373
Autres créances à court terme	250	3'160	5'551	6'035	13'178	13'070	19'089
Actifs de régularisation							
Charges payées d'avance		Détails non disponibles	657	705	629	1'512	1'632
Produits à recevoir			5'898	4'756	6'578	8'177	6'411
Actifs de régularisation	914	1'640	6'555	5'461	7'207	9'689	8'043
Actifs	2'136	12'609	21'950	24'558	30'892	36'816	37'363

Commentaire sur l'évolution des créances à court terme

- ALTIS tient un compte courant pour chacune de ses sociétés partenaires. Ces positions se traduisent à l'actif par des créances envers les partenaires et au passif par des dettes correspondantes.
- L'analyse met en évidence une progression continue des créances sur la période observée. Entre 2019 et 2025, les « autres créances à court terme » passent de CHF 0.3 mio. à CHF 19.1 mio., principalement en raison de comptes courants non équilibrés.
- Les soldes de comptes courants sont particulièrement élevés pour GECAL SA (CHF 4.8 mio. au 30.06.2025), SIB Service des eaux de la Commune de Val de Bagnes (CHF 10.6 mio. au 30.06.2025) et Sateldranse (CHF 3.2 mio. au 30.06.2025).
- La valeur recouvrable de ces créances à court terme doit faire l'objet d'une analyse détaillée. En particulier, la créance envers GECAL SA apparaît incertaine compte tenu de son surendettement et de la procédure de sursis concordataire en cours.
- Les charges payées d'avance et produits à recevoir (« actifs de régularisation ») atteignent également des montants très élevés (CHF 8.0 mio. au 30.06.2025). Un reclassement partiel vers les créances de comptes courants est probable.
- Compte tenu du poids significatif des créances dans l'actif circulant, la question de leur valeur recouvrable se pose avec acuité. Dans le cadre de cette revue, PwC n'a pas eu accès à de la documentation attestant de tests de dépréciation ou d'analyses formelles de la valeur recouvrable de ces créances.

Conclusion

- Cette évolution s'explique notamment par le mécanisme de gestion de liquidité entre partenaires mis en place.
- Compte tenu du montant significatif des créances à court terme (CHF 19.1 mio.), nous recommandons de réaliser une analyse approfondie de leur valeur recouvrable afin de pouvoir porter une appréciation définitive sur leur pertinence.

FY : Financial Year / HY : Half Year - comptes intermédiaires au 30 juin 2025 aux valeurs de continuité d'exploitation.

Détail du bilan (actifs immobilisés)

Depuis 2019, des actifs incorporels ont été continuellement activés; au 30.06.2025, CHF 2.3 mio. ont été dépréciés.

En milliers de francs suisses	FY19 Act	FY20 Act	FY21 Act	FY22 Act	FY23 Act	FY24 Act	HY25 Act
Prêt							
Prêt iELLO	Détails non disponibles		-	-	-	1'000	875
./. Provision sur prêt iELLO			-	-	-	-	(125)
Prêt iELLO	-	-	-	-	-	1'000	750
Participations							
CIGES SA	Détails non disponibles		27	30	30	30	30
INERA SA			100	100	100	100	100
SIMNET SA			100	50	50	50	50
SMART DATA ENERGIE SA			51	51	51	51	51
SATELDRANSE SA			-	75	75	75	75
CIFER SA			-	-	-	-	50
iELLO SA			-	-	400	400	400
Participations	100	127	278	306	706	706	756
Immobilisations corporelles							
Bornes voitures électriques	Détails non disponibles		6	91	153	165	142
Véhicules			456	433	261	95	137
Outillage			197	183	145	127	138
Bâtiment Logistique+Atelier			889	876	1'180	1'187	1'170
Mobilier			436	314	192	70	65
Centrale téléphonique			30	25	14	10	8
Immobilisations en cours			-	-	23	(0)	-
Matériel informatique			-	-	-	(0)	278
Immobilisations corporelles	59	910	2'014	1'923	1'968	1'654	1'938
Immobilisations incorporelles							
Conception nouveaux produits	Détails non disponibles		-	153	821	1'357	127
Informatique et sécurité			-	2'041	2'001	1'717	706
Immobilisations incorporelles	202	1'037	1'687	2'194	2'822	3'074	833
Immobilisations financières	-	21	21	21	21	21	21
Actifs Immobilisés	361	2'095	4'000	4'444	5'517	6'455	4'298
Actifs	2'136	12'609	21'950	24'558	30'892	36'816	37'363

FY : Financial Year / HY : Half Year - comptes intermédiaires au 30 juin 2025 aux valeurs de continuité d'exploitation.

Commentaire sur les actifs immobilisés

Prêt

- En 2024, un prêt a été accordé à iELLO et a déjà fait l'objet d'une provision pour la part d'amortissement financier 2025 de kCHF 125 au 30.06.2025. Ce prêt est lié à l'acquisition de iELLO auprès de DransEnergie SA en 2023. Il s'inscrit par ailleurs en contrepartie d'une dette d'ALTIS envers la Commune, qui a octroyé en septembre 2023 un crédit de CHF 1.4 mio. destiné au financement des filiales, dont CHF 1.0 mio. pour iELLO.

Immobilisations corporelles

- Le niveau et l'évolution des immobilisations corporelles mobiles sont restés stables et plausibles sur l'ensemble de la période examinée.

Immobilisations incorporelles

- Les immobilisations incorporelles ont fortement augmenté entre 2020 et 2024. Au 30.06.2025, ce poste a fait l'objet, dans le cadre de l'audit des comptes intermédiaires, d'une revue détaillée de sa valeur recouvrable par l'auditeur. Il a été ajusté de CHF 3.16 mio. à CHF 0.83 mio., soit une correction de valeur comptabilisée en résultat de CHF 2.32 mio.
- Les dépréciations ont principalement porté sur trois postes : développement informatique (CHF 0.29 mio.), IRIS (CHF 1.38 mio.) et plan de transformation digitale (CHF 0.62 mio.).

Conclusion

- Une partie de ces actifs avait été capitalisée lors d'exercices antérieurs, ce qui a conduit à une présentation du résultat plus favorable que la performance économique réelle. Cette capitalisation a potentiellement contribué à éviter une situation de surendettement en 2022/2023.
- Une analyse plus détaillée des effets historiques de la dépréciation enregistrée pourrait encore être envisagée.

Détail du bilan (prêt iELLO) 1/2

Participation d'ALTIS Groupe SA à iELLO SA (33.3 %).

Transaction et valorisation

- iELLO SA a été fondée par ALTIS, DransEnergie SA et un troisième actionnaire (33.3 % chacun) afin de commercialiser des solutions photovoltaïques, des bornes de recharge et des systèmes de stockage d'énergie ; chaque actionnaire s'est engagé à recourir en priorité à iELLO dans sa région.
- Lors de sa constitution, iELLO n'a pas acquis auprès de DransEnergie SA une entité disposant d'un bilan propre, mais des capacités opérationnelles (ressources humaines, carnet de commandes, portefeuille de prospects, savoir-faire et relations partenaires) comptabilisées dans ses comptes à titre de goodwill pour CHF 3.0 mio.
- Le prix de CHF 3.0 mio. est un prix de transaction négocié entre trois partenaires indépendants à partir d'offres initiales divergentes, celle d'ALTIS s'élevant à CHF 2.0 mio. (les deux autres s'élevant à CHF 4.5 mio. et CHF 2 mio.), issu d'un processus structuré accompagné par un cabinet de conseil externe: business plan à quatre scénarios, approche DCF, multiples d'EBIT, simulation Monte-Carlo et analyses de sensibilité, sur un EBIT de référence 2022 de kCHF 493.
- Le financement a été assuré par un prêt d'actionnaire sans intérêt de CHF 1.0 mio. par actionnaire, soit CHF 3.0 mio. au total.

Nos observations

- La base d'évaluation est documentée. Il s'agit d'un prix négocié entre parties indépendantes et non d'une évaluation théorique autonome du goodwill.
- La due diligence réalisée par FIDAG SA mandatée par l'un des actionnaires au nom des acheteurs est partielle : elle confirme les projections 2023–2028 avec une assurance raisonnable, mais sans validation détaillée du multiple d'EBIT retenu.
- L'EBIT 2024 réalisé de kCHF 390 (avant amortissement du goodwill de kCHF 375) reste inférieur aux hypothèses du business plan.
- La valorisation repose ainsi sur des perspectives de croissance non encore confirmées.

Détail du bilan (prêt iELLO) 2/2

Modalités de remboursement du prêt et conclusion.

Modalités et remboursement du prêt

- Le contrat du 18.01.2024 prévoit un prêt sans intérêt (0 % p.a.) d'une durée maximale de 10 ans (31.01.2024–31.01.2034), selon des conditions identiques pour les trois actionnaires (art. 7). Le remboursement est lié au « cash-in créé par l'amortissement du goodwill » ; en cas de défaut, un intérêt de retard de 5 % p.a. s'applique (art. 6).
- Le budget 2024 retient un amortissement du goodwill sur 8 ans (CHF 375k/an), soit une tranche de remboursement de kCHF 125 par actionnaire lorsque le résultat avant amortissement du goodwill le permet.
- En 2025 (sur la base du résultat 2024), iELLO a remboursé kCHF 125 à chacun des trois actionnaires. Les kCHF 250 encaissés par DransEnergie correspondent à sa propre tranche et à celle du troisième actionnaire, versée directement en vertu d'un prêt bilatéral de kCHF 500 conclu entre eux : il s'agit d'un circuit de trésorerie et non d'une inégalité de traitement.
- Pour 2025, iELLO a annoncé que ses résultats ne permettraient pas de remboursement ; ALTIS a en conséquence comptabilisé à titre prudentiel une correction de valeur de kCHF 125 sur son prêt (comptes 2025 d'iELLO non clôturés à date).

Nos observations

- La clause « cash-in créé par l'amortissement du goodwill » n'est pas satisfaisante d'un point de vue financier : un amortissement ne génère pas de flux de trésorerie. Son interprétation reste largement discrétionnaire et les tranches de remboursement annuelles ne sont pas définies contractuellement.
- L'écart entre la durée maximale contractuelle (10 ans) et l'amortissement effectivement pratiqué (8 ans, kCHF 375/an) reste à harmoniser.
- La note goodwill prévoit qu'en cas de résultat net avant amortissement inférieur à kCHF 375, le remboursement serait réduit et les actionnaires renonceraient à une partie correspondante de leur créance, jusqu'à concurrence de kCHF 125 par actionnaire. Cette mécanique a été validée par le Conseil d'administration d'iELLO comme reflétant la volonté des partenaires, mais les actionnaires ont identifié la nécessité de préciser les documents contractuels au premier semestre 2026.

Conclusion

- La valorisation de CHF 3.0 mio. est documentée et négociée entre parties indépendantes ; l'hypothèse d'avantages occultes en faveur d'un actionnaire n'est pas étayée, l'égalité de traitement des trois prêts principaux étant matériellement respectée.
- Le risque résiduel est de nature contractuelle et de gouvernance : durée de remboursement, tranches annuelles et mécanisme de renonciation ne sont pas formalisés. Un avenant est prévu au 1er semestre 2026.
- Nos recommandations : (i) formaliser par avenant les modalités de remboursement et la renonciation, (ii) harmoniser durée contractuelle et durée d'amortissement, (iii) documenter annuellement la valeur recouvrable de la participation et du prêt.

Détail du bilan (Dettes à court terme et long terme)

Endettement intragroupe (CHF 34 mio.) : comptes courants partenaires et prêts subordonnés au cœur du risque de liquidité.

En milliers de francs suisses	FY19 Act	FY20 Act	FY21 Act	FY22 Act	FY23 Act	FY24 Act	HY25 Act
Dettes fournisseurs	627	1'516	1'685	1'349	1'552	5'924	1'090
Dettes à court terme portant intérêt	-	-	-	35	35	35	179
Autres dettes à court terme envers des tiers							
Autres	270	479	1'214	1'108	1'358	1'735	2'183
C/C Sembrancher	-	-	-	-	-	496	-
C/C BlueArk Entremont SA	-	-	41	-	-	-	-
Total	270	479	1'255	1'108	1'358	2'231	2'183
Autres dettes à court terme envers des détenteurs de participations et des organes							
C/C Commune de Bagnes	-	705	-	-	-	-	-
C/C Vollèges	-	41	54	54	54	54	12
C/C Bovernier	-	39	133	123	217	-	635
C/C GECAL SA	29	-	-	-	-	-	-
C/C Sogesa	77	2'633	1'891	-	13'795	9'330	10'259
C/C SEDRE SA	77	4'751	7'932	12'675	8'784	10'858	13'586
C/C EVB	-	-	-	3'337	953	3'193	5'431
C/C SIB(Service des eaux de la Commune VdB)	-	-	6'581	1'800	-	-	-
Total	182	8'169	16'592	17'989	23'803	23'435	29'924
Autres dettes à court terme envers des participations							
C/C Sateldranse	-	450	-	-	-	-	-
Total	-	450	-	-	-	-	-
Differences (Détail - Compte)	4	3	3	-	-	-	-
Passifs de régularisation							
Charges à payer	Détails non disponibles		1'667	1'416	1'608	1'664	3'065
Réserve cotisation LPP			246	-	-	-	-
Passifs de régularisation	584	1'583	1'914	1'416	1'608	1'664	3'065
Dettes à long terme portant intérêt							
Banque Raiffeisen	-	-	-	215	180	145	1'051
Commune de Val de Bagnes	-	-	-	2'000	2'000	4'900	4'800
Total	-	-	-	2'215	2'180	5'045	5'851
Capitaux étrangers	1'667	12'201	21'448	24'113	30'536	38'334	42'291

FY : Financial Year / HY : Half Year - comptes intermédiaires au 30 juin 2025 aux valeurs de continuité d'exploitation.

Commentaire sur les dettes de comptes courants

- ALTIS s'est fortement endettée au cours des dernières années. Cette dette s'est principalement constituée via les comptes courants des différentes sociétés partenaires. La croissance du groupe a ainsi été financée presque exclusivement par des capitaux étrangers en provenance des partenaires et de la Commune.
- Les liquidités excédentaires des partenaires générant des flux de trésorerie positifs ont été utilisées pour financer d'autres sociétés partenaires ainsi que des projets propres (notamment dans les Services énergétiques). Il en résulte un accroissement significatif de l'endettement vis-à-vis de certains partenaires. La conformité de ces mouvements de fonds avec les dispositions contractuelles n'a pas été analysée.
- Les dettes à court terme les plus importantes concernent Sogesa (CHF 10.3 mio. au 30 juin 2025), SEDRE SA (CHF 13.6 mio. au 30 juin 2025) et EVB (CHF 5.4 mio. au 30 juin 2025). À cela s'ajoutent CHF 3.1 mio. de charges à payer, qui viendront vraisemblablement encore alourdir les soldes de comptes courants.
- Les prêts à long terme, pour un montant de CHF 5.9 mio. au 30 juin 2025, ont également augmenté au fil du temps. Ils sont constitués principalement de prêts de la Commune pour CHF 4.8 mio. au 30.06.2025, ainsi que pour CHF 1.1 mio. auprès d'établissements bancaires. La Commune n'a pas cautionné ces emprunts.
- Afin d'éviter une situation de faillite, la Commune de Val de Bagnes a consenti en 2025 une subordination sur deux prêts. Le bilan intermédiaire révisé au 30.06.2025 fait état d'un montant de CHF 4.8 mio. À la fin de l'année 2025, ce montant s'élève à CHF 6.8 mio.

Conclusion

- Cette évolution s'explique notamment par le mécanisme de gestion de liquidité entre partenaires mis en place.
- Au 30.06.2025, les dettes à court et à long terme, y compris les comptes de régularisation, s'élèvent à CHF 41.2 mio. Leur remboursement apparaît difficile au regard du niveau limité de liquidités disponibles et devrait faire l'objet d'analyses complémentaires détaillées dans le cadre d'une planification financière intégrée.

Détail du bilan (fonds propres)

Fonds propres structurellement insuffisants : surendettement latent, ratio d'endettement critique et nécessité d'un assainissement durable.

Bilan - Altis Group SA

En milliers de francs suisses	FY19 Act	FY20 Act	FY21 Act	FY22 Act	FY23 Act	FY24 Act	HY25 Act
Dettes fournisseurs	627	1'516	1'685	1'349	1'552	5'924	1'090
Dettes à court terme portant intérêt	-	9'101	17'850	35	35	35	179
Autres dettes à court terme	456	-	-	19'097	25'161	25'666	32'106
Passifs de régularisation	584	1'583	1'914	1'416	1'608	1'664	3'065
Dettes à long terme portant intérêt	-	-	-	2'215	2'180	5'045	5'851
Capitaux étrangers	1'667	12'201	21'448	24'113	30'536	38'334	42'291
Capital-actions	400	400	400	400	400	400	400
Réserve légale issue du bénéfice	1	4	4	9	9	9	9
Bénéfice reporté	13	65	4	93	36	(53)	(1'927)
Résultat de l'exercice	55	(61)	93	(57)	(89)	(1'874)	(3'410)
Capitaux propres	469	408	502	445	356	(1'517)	(4'928)
Passif	2'136	12'609	21'950	24'558	30'892	36'816	37'363

KPIs							
Ratio d'endettement	78.1%	96.8%	97.7%	98.2%	98.8%	104.1%	113.2%
Ratio de fonds propres	21.9%	3.2%	2.3%	1.8%	1.2%	(4.1%)	(13.2%)

Commentaire sur la situation des fonds propres

- Sur l'ensemble de la période analysée, ALTIS a été financée exclusivement par des capitaux étrangers. Le capital initial de CHF 0.4 mio. n'a jamais été renforcé par des augmentations de capital.
- Compte tenu des résultats récurrents modestes, aucune réserve significative n'a pu être constituée pour améliorer de manière substantielle les fonds propres.
- L'analyse du ratio de fonds propres montre qu'il était déjà préoccupant en 2020, à 3.2 %. Cet indicateur n'a toutefois fait l'objet d'aucun commentaire critique dans les documents examinés par PwC. Au cours des années suivantes, le ratio de fonds propres a encore diminué (1.2 % en 2023), principalement en raison du financement par comptes courants des entreprises partenaires (autres dettes à court terme).
- Dans les états financiers 2024, le surendettement a été constaté pour la première fois, à la suite d'une perte annuelle de CHF 1.9 mio. Il n'a pas été possible de déterminer à partir de quand, en cours d'exercice, cette situation était déjà réalisée.
- Dans le cadre des mesures prises contre le surendettement, la Commune de Val de Bagnes a accepté de subordonner un prêt de CHF 2.5 mio. en mai 2025.
- Au 30.06.2025, un bilan intermédiaire a été établi à la fois aux valeurs de continuité d'exploitation et en valeurs de liquidation. Sur la base des valeurs d'exploitation, une perte de CHF 3.4 mio. au premier semestre 2025 aggrave encore la situation des fonds propres. Il a été sursis à l'avis au juge à la suite de la postposition, en novembre 2025, de CHF 4.3 mio. de prêts de la Commune en faveur d'ALTIS.

Conclusion

- En raison de la valeur recouvrable incertaine de certaines créances et de l'activation jugée inappropriée d'immobilisations incorporelles, un surendettement latent pourrait exister depuis plusieurs années.
- Pour une restructuration durable d'ALTIS, une analyse financière détaillée des flux de trésorerie, des besoins de refinancement et du niveau de fonds propres nécessaires, intégrée à la modélisation des plans d'affaires, apparaît indispensable.

FY : Financial Year / HY : Half Year - comptes intermédiaires au 30 juin 2025 aux valeurs de continuité d'exploitation.

Conclusion

Le surendettement n'est apparu qu'en 2024, à la suite de l'activation d'immobilisations incorporelles.

Compte de Résultat

Le chiffre d'affaires d'ALTIS a fortement progressé depuis 2019 (de CHF 7.3 mio. à CHF 26.7 mio. en 2024), principalement porté par la croissance des revenus des Services généraux et des mandats de gestion déléguée, jugés globalement couverts en coûts par la direction. À partir de 2022, des revenus supplémentaires ont été générés dans le nouveau segment des Services énergétiques, au sein duquel plusieurs projets se sont révélés non rentables.

Par ailleurs, la majorité des investissements ont été capitalisés à l'actif depuis 2021 et ont fait l'objet, au 30 juin 2025, de dépréciations pour un montant total de CHF 2.3 mio. dans le cadre de l'arrêté intermédiaire ; ces effets sont intégrés au HY 2025. Selon la direction, un autre facteur explicatif des pertes 2024 tient aux taux de facturation du personnel, établis sur la base d'un budget trop optimiste, ce qui n'a pas permis de répercuter la totalité des coûts.

Bilan

Le bilan d'ALTIS met en évidence un taux de fonds propres durablement faible depuis 2019 (3.2 % en 2019, 1.2 % en 2023). La situation s'est dégradée sous l'effet d'un recours massif au financement externe via des crédits de comptes courants auprès des sociétés partenaires : le niveau d'endettement a augmenté année après année sans mesures de correction. Le total du bilan est ainsi passé de CHF 2.1 mio. en 2019 à CHF 36.8 mio. en 2024.

Au 30 juin 2025, la valeur recouvrable de CHF 19.1 mio. de créances sur les partenaires demeure incertaine et pourrait être partiellement compromise, principalement le montant de CHF 4.8 mio. dû par Gecal SA. Selon le bilan intermédiaire au 30 juin 2025, ALTIS présente un surendettement, avec des fonds propres de -CHF 4.9 mio. Le prêt à iELLO a été provisionné à hauteur de CHF 125k.

Conclusion financière

Le surendettement d'ALTIS est formellement constaté en 2024 à la suite de pertes significatives, le faible niveau de fonds propres n'ayant pas permis d'absorber ces résultats négatifs. Les pratiques de capitalisation appliquées les années précédentes ont retardé la prise en compte du surendettement. Parallèlement, le volume de créances reste à un niveau critique, supérieur à CHF 19 mio.

Mesures déjà prises

- Refonte du mécanisme de fixation des taux de refacturation entre ALTIS et ses sociétés partenaires.
- Application des pratiques d'activation des immobilisations incorporelles plus prudentes pour limiter les dépréciations futures.

Recommandations

- **Renforcer les fonds propres** par une augmentation de capital ou par abandon de créances.
- **Revoir et adapter les mécanismes de gestion de liquidité inter-partenaires** aux standards de gouvernance et au futur modèle d'affaires.
- **Analyser de manière ciblée la valeur recouvrable des principales créances**, en particulier envers les partenaires.
- Effectuer une **révision approfondie des services énergétiques** pour arrêter les projets non rentables et améliorer la rentabilité.
- **Mettre en place une planification financière intégrée** sur 3 à 5 ans (P&L, bilan, cash-flow) pour modéliser l'impact pluriannuel des mesures de restructuration et quantifications du besoin de liquidité total.
- Formaliser par avenant les modalités de remboursement du prêt iELLO (tranches annuelles, durée, mécanisme de renonciation), harmoniser la durée contractuelle (10 ans) et la durée d'amortissement (8 ans).

4

Analyse des structures de gouvernance

Présentation

Nos travaux ont consisté en une revue indépendante des structures de gouvernance d'ALTIS Groupe SA, des responsabilités des organes de gestion et de surveillance, ainsi que du dispositif de contrôle interne, sur la période 2020–2025.

Nos travaux ont consisté à examiner les structures de gouvernance d'ALTIS et leur mise en œuvre effective sur la période 2020–2025, à partir des statuts, des règlements d'organisation, des procès-verbaux du Conseil d'administration et de l'Assemblée générale, ainsi que de la documentation interne mise à notre disposition.

Nous avons revu la composition et le fonctionnement des organes de gouvernance, les responsabilités respectives du Conseil d'administration, de la Direction et de l'actionnaire principal, ainsi que les processus de décision relatifs aux opérations structurantes de la période.

Une attention particulière a été accordée au dispositif de contrôle interne, au pilotage stratégique et opérationnel des projets et à la stabilité de la fonction Finance.

Ces travaux ont été complétés par des entretiens avec les personnes clés de l'organisation, notamment d'anciens membres du Conseil d'administration et de la Direction d'ALTIS.

Nos analyses reposent sur les informations fournies par la société et sur les données publiquement disponibles. Elles ne constituent ni un audit, ni un examen limité au sens des normes d'audit suisses, ni une analyse juridique, ni une investigation forensique.

Observations – Évaluation des responsabilités des organes de gouvernance

La revue met en évidence un suivi limité et une prudence insuffisante des organes de gouvernance dans la supervision financière et le pilotage des risques.

Actionnaire principal

L'actionnaire principal a rempli ses obligations formelles, mais la nomination d'un élu municipal à la présidence du Conseil d'administration fait apparaître un risque de conflit d'intérêts ; le report de la décharge 2025 traduit une prise de conscience des responsabilités encourues.

Conseil d'administration

Le Conseil d'administration n'a pas exercé un pilotage à la mesure des risques : la stratégie a été largement définie par la Direction et des consultants externes, et l'insuffisance des informations transmises n'a pas permis de détecter à temps la dégradation financière.

Direction générale

La Direction générale n'a pas mis en place de dispositif de planification et de reporting adapté à la croissance de la société : absence d'analyses d'écarts, fonctions Finance et contrôle de gestion fragiles, suivi de la solvabilité et de la liquidité non fiable. La renonciation au bilan aux valeurs de liquidation au 31.12.2024 reste toutefois défendable au vu des créances postposées de CHF 2'500'000.

Enfin, l'activation de projets en valeurs incorporelles s'écarte de la prudence attendue.

Conclusion

En synthèse, **une information ascendante déficiente, des outils de pilotage inadaptés et un contrôle trop peu critique** ont ensemble retardé la réaction face à la détérioration financière d'ALTIS.

Observations – Dispositif de gouvernance

La revue souligne que l'évolution rapide des activités d'ALTIS s'est accompagnée d'enjeux accrus en matière de gouvernance, de contrôle interne et de pilotage de la transformation.

Structure du Groupe et cumul des mandats

- Le Groupe ALTIS s'inscrit dans **un ensemble de six sociétés**, dont ALTIS Groupe SA, SOGESA, SEDRE SA, GECAL SA, EVB SA et BlueArk Entremont, dotées chacune de leur propre conseil d'administration. Le capital-actions d'ALTIS est détenu à parts égales par quatre actionnaires, dont la Commune de Val de Bagnes à hauteur de 25 %. Aucun changement d'actionnariat n'a été identifié sur la période 2020–2025.
- **La même personne occupe la fonction de Président du Conseil d'administration pour cinq des six sociétés.** Les fonctions de Directeur général, de Directeur financier et de Secrétaire général sont exercées par les mêmes personnes pour l'ensemble des entités.
- **Le cumul de mandats au sein de plusieurs entités partenaires réduit la lisibilité des responsabilités**, en particulier en cas de difficultés ou de décisions sensibles. Il affaiblit également la capacité de surveillance et de contestation des choix stratégiques, les mêmes personnes concevant, décidant et supervisant dans l'ensemble des structures. La gouvernance d'ensemble devient ainsi lourde et complexe, avec un noyau dirigeant très restreint, en particulier le Directeur général et le Président du Conseil d'administration, ce qui concentre la charge de travail et limite les contre-pouvoirs.
- La multiplicité des conseils d'administration et des périmètres juridiques a par ailleurs limité la capacité des organes à prendre du recul et à assurer un suivi efficace des dossiers et des finances. Il n'existe à ce jour **aucune vue financière globale sur ALTIS Groupe SA et ses entreprises partenaires**, la structure juridique actuelle ne permettant pas l'établissement de comptes consolidés.

Organisation de la gouvernance

- **Le Conseil d'administration d'ALTIS Groupe SA traitait la stratégie, les finances, le personnel et la communication externe.** Ses séances étaient préparées et structurées par un comité de conseil d'administration. Des comités dédiés couvraient la gestion des risques, les risques de crédit, la technique réseau, ainsi que la sécurité et la santé. Le Secrétariat général assurait le secrétariat du Conseil d'administration et le suivi des décisions et des délais.
- **La Direction générale et le Comité de direction assuraient l'arbitrage, la coordination et les décisions opérationnelles.** Trois comités pilotaient les domaines d'activité : un comité de produits pour les services énergétiques, un comité digital pour les services digitaux et le plan de transformation, et un comité des opérations pour les décisions transversales. La fonction Finance assurait le reporting et l'appui aux conseils d'administration des sociétés.
- Les comités préparaient les sujets, le Comité de direction coordonnait leur mise en œuvre et le Conseil d'administration exerçait les fonctions de décision et de surveillance. Cette organisation visait à structurer la circulation de l'information et témoigne d'une volonté d'encadrement. Toutefois, **l'absence d'indicateurs financiers consolidés et suffisamment fiables** n'a permis ni au Comité de direction ni au Conseil d'administration d'identifier à temps la dégradation de la situation financière d'ALTIS.

Observations – Dispositif de gouvernance

La revue souligne que l'évolution rapide des activités d'ALTIS s'est accompagnée d'enjeux accrus en matière de gouvernance, de contrôle interne et de pilotage de la transformation.

Pilotage de la transformation et des projets

- ALTIS Groupe SA a lancé une transformation digitale majeure, de nombreux projets logiciels et de nouvelles activités énergétiques, tout en initiant plusieurs participations. **Les effectifs sont passés de 116 à 152 collaborateurs entre 2021 et 2024**, principalement dans les divisions Services énergétiques, Digitale et Infrastructures. Le plan de transformation digitale, associé à une enveloppe annoncée de CHF 10 mio., était structuré en cinq programmes.
- Un suivi pluriannuel des projets et plusieurs instances de gouvernance existaient. Toutefois, **aucun plan financier consolidé** ne présentait clairement le financement, les coûts complets, les bénéfices attendus et les risques. Les procès-verbaux ne font pas apparaître d'analyses formalisées et systématiques de la rentabilité par produit ou par projet avant 2024–2025.
- Les pratiques de gestion de projet sont demeurées hétérogènes entre les divisions** : recours à un gestionnaire de projets externalisé et à une méthodologie avec points de contrôle pour les projets digitaux, revues trimestrielles et back-office projet pour la division Infrastructures, plateforme dédiée au sein des Services énergétiques. Ces dispositifs n'étaient pas intégrés dans un cadre commun. La coexistence de plusieurs outils et suivis, ainsi que l'absence d'un système de gestion intégré et d'un reporting consolidé fiables, limitaient la visibilité sur les budgets, les engagements et les projections par projet.
- Des signaux répétés de surcharge des équipes et de membres de la Direction ont été identifiés et escaladés en 2022 et 2023, **sans décision claire de ralentir ou de réduire le nombre de projets**. Les divergences internes relatives au rythme de transformation et à la capacité d'absorption de l'organisation n'ont pas été suffisamment formalisées ni remontées de manière structurée au Conseil d'administration, réduisant sa capacité à procéder à des arbitrages éclairés.

Gouvernance financière et pilotage financier

- En novembre 2022, la fonction Finance a été reprise par le nouveau Directeur des Services partagés après une courte période de transition. **La fonction n'a plus été couverte que partiellement dès novembre 2023**. À la suite de recherches de remplacement infructueuses, elle a été externalisée jusqu'au remplacement du mandataire en août 2025, puis à l'engagement du Directeur financier actuel en janvier 2026.
- La fragilité observée résulte d'**une perte d'expertise financière dès fin 2022**, de départs et d'absences successifs, puis d'une couverture externalisée ou partielle. Des dispositifs de pilotage existaient dès 2023 (harmonisation des plans comptables, projections de fin d'année, suivi hebdomadaire de la liquidité, reporting trimestriel) mais restaient manuels, fragmentés et insuffisamment fiables pour offrir au Comité de direction et au Conseil d'administration une vision intégrée. La gouvernance financière a été affaiblie par une répartition des rôles et des circuits d'information peu lisibles.
- ALTIS disposait d'un reporting trimestriel au Conseil comprenant le compte de résultat, les écarts au budget et une projection à fin d'année, ainsi que de boucllements partiels, **sans toutefois constituer une clôture trimestrielle complète intégrant bilan et flux de trésorerie**. La trésorerie faisait l'objet d'un suivi hebdomadaire manuel, fondé principalement sur les échéances connues, avec des projections limitées faute de visibilité complète sur les engagements et les flux entre sociétés. Ces dispositifs étaient manuels, fragmentés et principalement orientés vers le résultat. Ils **ne fournissaient pas de vue intégrée du bilan, des liquidités, des engagements et du coût à terminaison des projets**. Le suivi des projets ne rapprochait pas systématiquement l'avancement, les dépenses engagées, le coût à terminaison, les provisions, les revenus attendus et les flux de trésorerie. Il n'existait pas de vue planifiée au-delà du budget, et un compte de résultat par secteur n'a été initié qu'en 2024.

Observations – Dispositif de gouvernance

La revue souligne que l'évolution rapide des activités d'ALTIS s'est accompagnée d'enjeux accrus en matière de gouvernance, de contrôle interne et de pilotage de la transformation.

Dispositif de contrôle interne

- Avant 2022, **la société ne disposait pas d'un système de contrôle interne formalisé**. Des audits internes étaient menés, notamment au titre des standards ISO et des risques opérationnels, et un outil de gestion documentaire ainsi qu'un comité des risques avaient été mis en place. Une responsable du controlling a été recrutée en avril 2022. Un audit interne conduit en juillet 2024 relevait néanmoins un processus insuffisamment formalisé et optimisé.
- **À partir de 2022, le dispositif était hétérogène et incomplet** : les contrôles financiers, opérationnels et de projets n'étaient pas réunis dans un cadre Groupe cohérent. La multiplication des fichiers de suivi et des sources non intégrées exposait le pilotage à des erreurs de consolidation et de cohérence, sans que les données fassent l'objet d'une revue indépendante systématique, la consolidation entre les outils utilisés par les Services énergétiques et le système comptable étant, à titre d'exemple, assurée manuellement par la fonction controlling. Les projections de trésorerie restaient limitées à huit à douze semaines et jugées imprécises.
- Le dispositif **ne formalisait pas suffisamment les responsabilités, les contrôles clés, les tests périodiques, les seuils d'alerte** et les formats de reporting standardisés à destination de la Direction et du Conseil d'administration.
- Cette faiblesse **a directement limité la capacité à détecter et à quantifier les dérives** : selon les entretiens conduits, un résultat proche de l'équilibre était encore anticipé en décembre 2024, avant que la perte ne soit identifiée lors du bouclage en mars 2025.
- Fin 2024 – début 2025, le projet de système de gestion intégré a été priorisé afin de faire aboutir les travaux de tableaux de bord et de reporting. Des réflexions ont parallèlement été lancées en vue de mettre en place un système de contrôle interne pour l'ensemble des sociétés du Groupe, mais **leur mise en œuvre n'était pas suffisamment avancée pour prévenir ou détecter les écarts**.

Recommandations

1. Revoir la règle de limitation des mandats au sein des règlements d'organisation, et plus largement, envisager une revue stratégique de la structure de l'ensemble du modèle en place.
2. Prévoir dans le règlement d'organisation que le président de l'actionnaire principal ne peut pas exercer simultanément la fonction de président du Conseil d'administration, ou mettre en place une politique dédiée à la prévention des conflits d'intérêts.
3. Faire valider chaque année par le CA un plan stratégique pluriannuel avec objectifs financiers chiffrés (rentabilité, limites d'endettement, seuils de risque) et un point de suivi annuel formalisé.
4. Déployer un référentiel unique de gestion de projet (templates de business case, suivi coûts/délais/résultats, revues de projets trimestrielles) obligatoire pour toutes les divisions.
5. Mettre en place un outil central (ERP ou module projet) avec un suivi en temps réel des budgets, engagés et projections, des reportings consolidés mensuels présentés à la Direction et au CA.
6. Renforcer le processus de sélection de la fonction de Directeur/trice financier et des collaborateurs/trices des départements comptabilité et controlling en privilégiant des profils plus spécialisés et des critères d'évaluation plus exigeants.
7. Renforcer le pilotage financier des projets stratégiques par la mise en place un business plan pluriannuel détaillé, des seuils d'alerte formalisés et des revues régulières au CA.
8. Examiner des mesures qui permettraient de réaliser une consolidation financière, notamment la création d'une société holding détenue par la Commune, regroupant les participations et permettant la mise en place d'un reporting financier consolidé.
9. Mise en place d'un reporting financier intégré (compte de résultat, bilan, tableau de flux de trésorerie) trimestriel.
10. Introduction d'une comptabilité de projet (provisions, suivi de l'avancement) pour un meilleur pilotage des projets en cours.
11. Élaboration d'une comptabilité prévisionnelle glissante trimestrielle sur 3 à 5 ans avec clôture (résultat, bilan, immobilisations, investissements/désinvestissements, besoins en capitaux).
12. Adopter une politique de contrôle interne (cartographie des risques, procédures simples pour trésorerie, facturation, achats, projets) et désigner un responsable chargé de réaliser les tests et de présenter un rapport annuel au CA.
13. Créer un comité d'audit et des risques chargé d'examiner les états financiers, de superviser le contrôle interne et la conformité, et de suivre les principaux risques financiers, opérationnels et de projets.

5

Revue du processus d'achat et du recours aux consultants externes

Présentation

Nos travaux ont consisté en une revue indépendante du processus Achats d'ALTIS Groupe SA, couvrant son cadre et sa mise en œuvre, l'évaluation des fournisseurs, l'application des règles sur les marchés publics et le recours aux consultants externes.

Nos travaux ont consisté à examiner la conception et la mise en œuvre du processus Achats d'ALTIS à partir de la documentation mise à notre disposition.

Afin d'apprécier le respect des règles internes, nous avons également sélectionné trois mandataires externes sur la base de critères de matérialité et de risque. Pour chacun d'eux, nous avons demandé la documentation couvrant l'intégralité du cycle d'approvisionnement : expression du besoin, sélection, attribution, contractualisation, exécution, paiement et suivi.

Nos analyses ont également porté sur le processus d'évaluation des fournisseurs et sur l'application des règles relatives aux marchés publics, ainsi que sur les pratiques d'adjudication et le recours aux consultants externes, afin d'apprécier la traçabilité des décisions, la contractualisation, les contrôles en matière de conflits d'intérêts et le suivi des prestations.

Nos analyses reposent sur les informations fournies par la société et sur les données publiquement disponibles. Elles ne constituent ni un audit, ni un examen limité au sens des normes d'audit suisses, ni une analyse juridique, ni une investigation forensique.

Observations

La revue identifie un dispositif achat en cours de structuration, dont la procédure n'était pas déployée à la date de nos travaux.

Un cadre historiquement décentralisé et non formalisé

- Issue de la fusion de plusieurs entités aux pratiques distinctes, ALTIS a longtemps fonctionné avec une gestion des achats propre à chaque service, les engagements relevant des directeurs de division dans le cadre des budgets approuvés. **La fonction Achats & Logistique a été créée en 2023 et pourvue en janvier 2024.**
- **Le dispositif existant repose sur les compétences de signature**, qui fixent des seuils d'engagement par paire de signatures selon le caractère budgétisé ou non de la dépense, ainsi que sur une **directive Logistique de 2021** dont la portée est limitée au magasin, aux commandes de matériel et aux transports. Une stratégie Achats a été présentée au Comité de direction en juillet 2024, proposant une centralisation des commandes, un flux d'achat cible et une segmentation par montant.
- Le processus cible est décrit dans une proposition de flux d'achat et une fiche de processus dédiée, **mais la procédure demeure en cours de rédaction et non déployée à la date de nos travaux**. Les points de contrôle prévus par le flux cible (confirmation de commande, validation de réception conditionnant la libération de la facture, constitution d'un dossier d'achat unique) n'étaient pas encore effectifs.
- Si les compétences de signature établissent des seuils d'approbation clairement définis, **le cadre n'assure pas encore une gouvernance suffisante de la phase décisionnelle précédant l'approbation de la dépense**. Les exigences relatives à la sélection des fournisseurs, à la mise en concurrence, à la gestion des contrats et à la documentation des activités d'achat ne sont pas traitées de manière exhaustive. Il en résulte que des dépenses peuvent être approuvées conformément aux délégations de pouvoirs sans qu'une mise en concurrence, une évaluation des fournisseurs ou une documentation d'achat n'aient été formalisées.

Le dispositif d'évaluation des fournisseurs

- ALTIS a conduit en 2023 un **processus formalisé d'évaluation de ses fournisseurs**, adossé aux exigences des normes ISO 9001, 14001 et 45001. Ce processus repose sur une catégorisation de l'ensemble des fournisseurs selon le volume d'affaires, une évaluation obligatoire pour la catégorie la plus significative et ciblée sur les fournisseurs critiques de la catégorie intermédiaire, ainsi que sur six critères définis (qualité des biens et services, respect des coûts, respect des délais, qualité de la relation, prescriptions de sécurité, normes environnementales).
- Les fournisseurs évalués en 2023 obtiennent une note moyenne de 87.6 sur 100. **Le mécanisme d'escalade** a été appliqué conformément au seuil défini, une non-conformité ayant été ouverte pour les trois fournisseurs dont la note était inférieure ou égale au seuil.
- **Aucune évaluation n'a été transmise pour les exercices 2024 et 2025**, ce qui n'a pas permis de vérifier la reconduction annuelle du processus ni d'apprécier l'évolution de la performance des fournisseurs faiblement notés. Par ailleurs, aucun plan d'action ni élément démontrant la prise en compte des notations dans les décisions de renouvellement ou de remise en concurrence n'a été obtenu.
- **L'examen de l'évolution des dépenses sur 2023–2025 ne fait pas apparaître de corrélation démontrable avec les résultats des évaluations** : si les volumes ont sensiblement diminué pour deux des fournisseurs concernés, ils ont progressé pour d'autres, y compris pour un fournisseur faisant l'objet d'une non-conformité ouverte. Cette situation prive l'organisation d'un outil de pilotage effectif de la performance de ses fournisseurs.

Observations

La revue identifie un dispositif achat en cours de structuration, dont la procédure n'était pas déployée à la date de nos travaux.

Examen approfondi d'un échantillon de trois mandats externes

- Trois mandataires externes ont été retenus pour un examen détaillé, sur la base de critères de matérialité et de risque. Ensemble, ces trois mandats représentent environ CHF 1.14 mio. de dépenses enregistrées sur la période 2019–2024. Pour chacun d'eux, nous avons demandé la documentation couvrant l'intégralité du cycle d'approvisionnement, soit : expression du besoin, sélection, attribution, contractualisation, exécution, paiement, suivi.
- **L'examen des trois mandats retenus met en évidence une absence quasi généralisée de documentation formalisée tout au long du cycle d'achat.** Ni l'expression du besoin, ni la sélection des prestataires n'ont pu être reconstituées : aucune justification du besoin métier, aucune demande d'offre, aucune comparaison de fournisseurs ni décision d'attribution n'ont été obtenues, de sorte que les modalités de choix des mandataires demeurent indéterminées.
- **La contractualisation est incomplète pour l'ensemble des prestations** : mandat de référence manquant pour un prestataire, offre non contresignée par ALTIS pour un deuxième, aucun document d'engagement pour le troisième. La conformité à la matrice des pouvoirs de signature n'a ainsi pu être confirmée pour aucun cas, un contrat n'ayant même été signé que par une seule personne.
- **Les preuves d'exécution et de suivi ne procurent qu'une assurance partielle** : un seul mandat fait l'objet d'un reporting périodique structuré (activité, heures, budget), les deux autres ne présentant que des livrables fragmentaires, voire aucun élément probant de performance ni d'acceptation. Les évaluations fournisseurs 2023 constituent le seul dispositif de contrôle réellement documenté, et pour deux mandataires seulement.
- Enfin, le risque de contournement du droit des marchés publics n'est pas maîtrisé : les seuils ne sont franchis qu'au niveau du mandat apprécié sur sa durée totale, alors que la facturation mensuelle maintient chaque pièce en deçà des valeurs seuils. En l'absence de seuils internes et de vision consolidée par mandataire, le contrôle au fil de l'eau exercé via les seules compétences de signature ne pouvait détecter l'assujettissement de ces mandats à une procédure d'adjudication, aucune mise en concurrence formalisée n'ayant par ailleurs été démontrée.
- En conclusion, la **traçabilité du processus achats apparaît défaillante** de l'expression du besoin jusqu'au suivi des prestations, avec un risque cumulé de non-conformité réglementaire, de dépassement non détecté des seuils et d'absence de démonstration du rapport qualité/prix obtenu.
- Le recours direct à certains mandataires s'expliquait par un **contexte d'urgence, lié à l'accélération des projets et à la vacance de postes clés**, ainsi que par la difficulté à identifier des sociétés disposant des compétences requises dans les domaines digitaux et énergétiques spécialisés.
- **Les limites documentaires relevées résultent principalement d'une absence de centralisation documentaire et des départs intervenus sur la période, et non d'un refus de communication.**

Observations

La revue identifie un dispositif achat en cours de structuration, dont la procédure n'était pas déployée à la date de nos travaux.

Recours significatif aux mandataires externes

- **Le recours aux mandataires externes s'est inscrit dans un contexte de multiplication des projets et de renforcement ponctuel des capacités internes.**
- **Les dépenses relatives aux recours aux consultants externes représentent CHF 7.95 mio. sur 2020–2024.**
- **Il n'y a pas de politique écrite relative au recours aux consultants externes** en place au sein d'ALTIS Groupe SA.
- Les dépenses de consultants externes ont fortement progressé, passant de CHF 0,5–0,7 mio. par an en 2020–2021 à CHF 2,6 mio. en 2023 et CHF 3 mio. en 2024, alors que la fonction Finance était fragilisée et que les **outils de reporting et de suivi des projets demeuraient fragmentés et insuffisamment fiables.**
- **Dans ce contexte, ALTIS ne disposait pas des capacités internes nécessaires pour suivre efficacement les coûts, l'avancement et les résultats des mandats.** Le renforcement préalable de la fonction Finance et des outils de pilotage aurait été nécessaire avant d'engager simultanément ces nombreux chantiers.

Observations

La revue identifie un dispositif achat en cours de structuration, dont la procédure n'était pas déployée à la date de nos travaux.

Marchés publics

- Détenue majoritairement par des collectivités publiques, **ALTIS est soumise au droit des marchés publics pour ses acquisitions, y compris de prestations de services**. Deux notes juridiques de 2018 et 2019 confirment cet assujettissement, l'exception dite « quasi in-house » demeurant conditionnelle et non validée. Pour les prestations de services, les seuils déterminants s'apprécient sur la valeur totale du marché appréciée sur toute sa durée, et non facture par facture.
- **La procédure interne d'adjudication maintenue dans l'outil de gestion documentaire a été remplacée en janvier 2024 par un renvoi au site cantonal**. Si les directives cantonales fournissent le cadre légal, **elles ne définissent ni les responsabilités propres à ALTIS, ni les exigences d'approbation, ni les standards de documentation attendus**. La procédure antérieure n'a pas pu nous être transmise, de sorte que nous n'avons pas été en mesure d'apprécier son contenu ni sa mise en œuvre sur la période sous revue. Aucun élément démontrant l'existence d'un dispositif de contrôle spécifiquement dédié aux marchés publics ne nous a été communiqué.
- Pour les trois mandats externes examinés, représentant environ CHF 1.14 mio. sur 2019–2024, **la documentation obtenue ne permet pas de reconstituer l'expression et l'approbation du besoin, les modalités de sélection, ni la décision d'attribution** : aucune demande d'offre, offre concurrente, grille comparative ou décision formelle d'adjudication n'a été fournie. La documentation contractuelle est incomplète pour l'ensemble des mandats, de sorte que le respect des compétences de signature n'a pu être confirmé. Les livrables et les éléments probants de réalisation n'apportent qu'une assurance partielle quant à la livraison et à l'acceptation des prestations.
- **Les seuils applicables n'étaient franchis qu'au niveau du mandat apprécié dans sa durée, les factures individuelles demeurant inférieures aux valeurs seuils**. En l'absence de seuils internes propres et de vision consolidée par mandataire, un contrôle exercé au fil de l'eau dans le cadre des seules compétences de signature ne pouvait pas mettre en évidence l'assujettissement de ces mandats aux procédures d'adjudication.
- **Le recours direct s'expliquait en outre par un contexte d'urgence, lié à l'accélération des projets et à la vacance de postes clés**, ainsi que par la difficulté à identifier des prestataires disposant des compétences requises dans les domaines digitaux et énergétiques spécialisés. Les limites documentaires relevées résultent principalement d'une absence de centralisation documentaire et des départs intervenus, plutôt que d'un défaut de communication.

Recommandations

1. Finaliser et déployer la procédure d'achat. La procédure devrait articuler explicitement les compétences de signature existantes avec des exigences de mise en concurrence, de contractualisation écrite avec plafond et durée, et de constitution d'un dossier d'achat unique.
2. Boucler le cycle d'évaluation des fournisseurs en formalisant les suites données aux notations : plan d'action pour les fournisseurs non conformes, réexamen des relations concernées à l'échéance contractuelle, et restitution périodique au Comité de direction des principaux enjeux fournisseurs.
3. Formaliser une directive d'adjudication unique, validée par le Conseil d'administration et applicable aux sociétés du Groupe, précisant les seuils et procédures, la règle d'agrégation par type de prestation, la contractualisation systématique avec plafond et durée, ainsi qu'un registre centralisé des mandats et la conservation d'un dossier d'auto-contrôle, dont le respect serait intégré au programme d'audit interne existant avec restitution annuelle au Conseil d'administration.
4. Mettre en place une procédure formalisée de sélection des consultants, avec vérification des conflits d'intérêts, approbation des mandats par le Conseil d'administration au-delà de seuils définis, et formalisation des mandats par des contrats écrits et signés.
5. Mettre en place un registre centralisé de l'ensemble des mandats de conseil (objet, montant, décideur, critères de sélection, liens d'intérêts déclarés), accessible à la Direction générale et au Conseil d'administration, faisant l'objet de revues périodiques et de tests de cohérence sur les coûts, les durées et les renouvellements.

6

Recommandations

Ensemble des recommandations (1/3)

Thèmes	Recommandations
 Analyse financière	1. Revoir en détail les mécanismes actuels de gestion de la liquidité par comptes courants inter-sociétés et les adapter, en cohérence avec le futur modèle d'affaires, aux standards usuels de gouvernance financière, notamment par une formalisation contractuelle des financements, une planification de trésorerie structurée et d'assurer un équilibre régulier des financements entre les comptes. 2. Effectuer une révision approfondie des services énergétiques pour arrêter les projets non rentables et améliorer la rentabilité. 3. Renforcer les fonds propres par une augmentation de capital ou par abandon de créances. 4. Réaliser une analyse critique de la valeur des créances en suspens afin d'évaluer la nécessité de nouvelles corrections de valeur ultérieures. 5. Appliquer une approche plus conservatrice en matière de capitalisation des immobilisations incorporelles, afin de limiter le risque de corrections de valeur ultérieures. 6. Mettre en place une planification financière intégrée (P&L, bilan, cash-flow) pour modéliser l'impact pluriannuel des mesures de restructuration et quantifier le besoin total de liquidité. 7. Formaliser par avenant les modalités de remboursement du prêt iELLO (tranches annuelles, durée, mécanisme de renonciation), harmoniser la durée contractuelle (10 ans) et la durée d'amortissement (8 ans).
 Analyse des structures de gouvernance	Structure d'ALTIS au sein du Groupe 8. Revoir la règle de limitation des mandats au sein des règlements d'organisation, et plus largement, envisager une revue stratégique de la structure de l'ensemble du modèle en place. Gouvernance et pilotage de la stratégie 9. Prévoir dans le règlement d'organisation que le président de l'actionnaire principal ne peut pas exercer simultanément la fonction de président du Conseil d'administration, ou mettre en place une politique dédiée à la prévention des conflits d'intérêts. 10. Faire valider chaque année par le CA un plan stratégique pluriannuel avec objectifs financiers chiffrés (rentabilité, limites d'endettement, seuils de risque) et un point de suivi annuel formalisé.

Ensemble des recommandations (2/3)

Thèmes

Recommandations



Analyse des structures de gouvernance

Sécuriser le pilotage de projets

11. Déployer un référentiel unique de gestion de projet (templates de business case, suivi coûts/délais/résultats, revues de projets trimestrielles) obligatoire pour toutes les divisions.
12. Mettre en place un outil central (ERP ou module projet) avec un suivi en temps réel des budgets, engagés et projections, des reportings consolidés mensuels présentés à la Direction et au CA.

Renforcer et structurer la fonction financière

13. Renforcer le processus de sélection de la fonction de Directeur/trice financier et des collaborateurs/trices des départements comptabilité et controlling en privilégiant des profils plus spécialisés et des critères d'évaluation plus exigeants.
14. Renforcer le pilotage financier des projets stratégiques par la mise en place un business plan pluriannuel détaillé, des seuils d'alerte formalisés et des revues régulières au CA.
15. Examiner des mesures qui permettraient de réaliser une consolidation financière, notamment la création d'une société holding détenue par la Commune, regroupant les participations et permettant la mise en place d'un reporting financier consolidé.

Structurer le pilotage financier et le contrôle interne

16. Mise en place d'un reporting financier intégré (compte de résultat, bilan, tableau de flux de trésorerie) trimestriel.
17. Introduction d'une comptabilité de projet (provisions, suivi de l'avancement) pour un meilleur pilotage des projets en cours.
18. Élaboration d'une comptabilité prévisionnelle glissante trimestrielle sur 3 à 5 ans avec clôture (résultat, bilan, immobilisations, investissements/désinvestissements, besoins en capitaux).

Ensemble des recommandations (3/3)

Thèmes	Recommandations
 Analyse des structures de gouvernance	Système de contrôle interne - Adopter une politique de contrôle interne (cartographie des risques, procédures simples pour trésorerie, facturation, achats, projets) et désigner un responsable chargé de réaliser les tests et de présenter un rapport annuel au CA. - Créer un comité d'audit et des risques chargé d'examiner les états financiers, de superviser le contrôle interne et la conformité, et de suivre les principaux risques financiers, opérationnels et de projets.
 Revue du processus Achat	Renforcer le processus Achat - Finaliser et déployer la procédure d'achat. La procédure devrait articuler explicitement les compétences de signature existantes avec des exigences de mise en concurrence, de contractualisation écrite avec plafond et durée, et de constitution d'un dossier d'achat unique. - Boucler le cycle d'évaluation des fournisseurs en formalisant les suites données aux notations : plan d'action pour les fournisseurs non conformes, réexamen des relations concernées à l'échéance contractuelle, et restitution périodique au Comité de direction des principaux enjeux fournisseurs. - Formaliser une directive d'adjudication unique, validée par le Conseil d'administration et applicable aux sociétés du groupe, précisant les seuils et procédures, la règle d'agrégation par type de prestation, la contractualisation systématique avec plafond et durée, ainsi qu'un registre centralisé des mandats et la conservation d'un dossier d'auto-contrôle. Le respect du dispositif pourrait utilement être intégré au programme d'audit interne existant, avec restitution annuelle au Conseil d'administration.
	Encadrer le recours aux consultants externes - Mettre en place une procédure formalisée de sélection des consultants, avec vérification des conflits d'intérêts, approbation des mandats par le CA au-delà de seuils définis et formalisation des mandats par des contrats écrits et signés. - Mettre en place un registre centralisé de l'ensemble des mandats de conseil (objet, montant, décideur, critères de sélection, liens d'intérêts déclarés), accessible à la Direction générale et au CA, faisant l'objet de revues périodiques et de tests de cohérence (coûts, durées, renouvellements) afin de garantir l'objectivité et la pertinence des choix de consultants.

Merci

La présente publication a été préparée uniquement à des fins d'information générale sur des sujets d'intérêt et ne constitue pas un conseil professionnel. Vous ne devez pas agir sur la base des informations contenues dans cette publication sans avoir obtenu un conseil professionnel spécifique. Aucune déclaration ni garantie, expresse ou implicite, n'est donnée quant à l'exactitude ou à l'exhaustivité des informations contenues dans la présente publication. Dans toute la mesure permise par la loi, PricewaterhouseCoopers AG, ses membres, employés et agents n'acceptent ni n'assument aucune responsabilité, obligation ou devoir de diligence pour les conséquences de toute action entreprise, ou de toute abstention d'agir, par vous ou par toute autre personne sur la base des informations contenues dans cette publication, ni pour toute décision fondée sur celles-ci.

© 2026 PwC. Tous droits réservés. Dans le présent document, « PwC » désigne PricewaterhouseCoopers AG, société membre de PricewaterhouseCoopers International Limited, chaque société membre constituant une entité juridique distincte.