



RAPPORT D'OBSERVATIONS DÉFINITIVES ET SA RÉPONSE

STATION DE SKI DE VALMOREL : COMMUNAUTÉ DE COMMUNES DES VALLÉES D'AIGUEBLANCHE, COMMUNES DES AVANCHERS-VALMOREL ET DE LA LÉCHÈRE

Département de Savoie

Exercices 2019 et suivants

Le présent document, qui a fait l'objet d'une contradiction avec les destinataires concernés,
a été délibéré par la chambre le 28 novembre 2025.

AVANT-PROPOS

En application des articles L. 211-3 et L. 211-4 du code des juridictions financières, la chambre régionale des comptes a procédé, dans le cadre de son programme de travail 2025, au contrôle coordonné des comptes et de la gestion des communes des Avanchers-Valmorel et La Léchère et de la communauté de communes des Vallées d'Aigueblanche (CCVA) pour les exercices 2019 et suivants, en veillant à intégrer, autant que possible, les données les plus récentes.

Le contrôle a été engagé par courriers du 22 janvier 2025, notifiés le 24 janvier à M. Jean-Michel Vorger, maire de la commune des Avanchers-Valmorel, ainsi qu'à M. Dominique Colliard, maire de la commune de La Léchère et à M. André Pointet, président de la communauté de communes des Vallées d'Aigueblanche.

Les entretiens de fin de contrôle, prévus par l'article L. 243-1 du code des juridictions financières, se sont déroulés le 3 juillet 2025.

La chambre a arrêté ses observations provisoires lors de sa séance du 18 juillet 2025. Celles-ci ont été communiquées le 18 septembre 2025 aux maires précités et au président de la CCVA, ainsi qu'à leurs prédécesseurs. Des extraits ont été également transmis à plusieurs tiers mis en cause. L'un de ces tiers a été, à sa demande, auditionné par la chambre le 28 novembre 2025.

Lors de sa séance du 28 novembre 2025, la chambre a examiné les réponses qui lui étaient parvenues et arrêté les observations définitives énoncées ci-après.

TABLE DES MATIÈRES

SYNTHÈSE	6
RECOMMANDATIONS	9
INTRODUCTION.....	10
1 UN TERRITOIRE TOURNÉ VERS LE TOURISME	12
1.1 L'organisation et la gouvernance du tourisme	12
1.1.1 Une intercommunalité créée pour exercer la compétence en matière de tourisme	12
1.1.2 Un rôle des communes qui reste important, des contrôles sur les « satellites » à renforcer et formaliser	13
1.2 Une station de ski reliée à Saint-François-Longchamp	19
1.2.1 Une station de ski de « <i>quatrième génération</i> »	19
1.2.2 Le « Grand Domaine », une marque qui appartient aux sociétés privées	20
1.3 Les hébergements touristiques : une part minoritaire de lits « chauds »	21
2 LE CONTRAT DE DÉLÉGATION DU SERVICE PUBLIC DES REMONTÉES MÉCANIQUES ET SON CONTRÔLE PAR LA CCVA	23
2.1 Le renouvellement de la délégation.....	23
2.1.1 Une convention de délégation dénoncée avant son terme.....	23
2.1.2 Un engagement contractuel excessivement long	24
2.1.3 Une clause de préservation de la capacité d'autofinancement qui limite les risques pesant sur le délégataire et pourrait minorer les investissements réalisés	26
2.2 L'exécution et le contrôle de la convention de délégation	27
2.2.1 Un suivi de la convention de délégation par la CCVA effectif et de qualité	27
2.2.2 Des irrégularités concernant les tarifs	29
2.2.3 Un inventaire des biens qui doit être complété, et mis à jour chaque année.....	32
2.2.4 Un plan d'investissement déjà obsolète, 8 ans seulement après la signature de la délégation de service public	33
2.3 Des reversements contractuels modestes pour la CCVA	36
2.3.1 Un partage prévisionnel de la valeur ajoutée déséquilibré.....	36
2.3.2 Les reversements à destination de la CCVA	36
2.4 Une convention qui n'anticipe pas le changement climatique	39
2.4.1 L'exposition de la station au changement climatique	39

2.4.2 Une convention de délégation qui n'évoque pas le changement climatique	40
2.4.3 La production de neige	41
2.4.4 La diversification des activités et l'exploitation estivale	42
3 LE BILAN FINANCIER DE LA DÉLÉGATION DE SERVICE PUBLIC	45
3.1 Une progression du chiffre d'affaires qui résulte des augmentations tarifaires.....	45
3.1.1 Une fréquentation qui stagne, une dépendance affichée aux créations d'unités touristiques	45
3.1.2 Des augmentations tarifaires importantes	46
3.1.3 Un chiffre d'affaires en progression.....	48
3.2 Des charges d'exploitation plus dynamiques que le chiffre d'affaires	49
3.2.1 Les principaux postes de charges	49
3.2.2 Des versements à la société Sofival en augmentation.....	51
3.2.3 Des modalités de financement de la télécabine de Planchamp inappropriées	52
3.3 Une situation financière satisfaisante	53
4 LA SITUATION FINANCIÈRE DE LA CCVA, DE LA LÉCHÈRE ET DES AVANCHERS-VALMOREL	55
4.1 Les impacts financiers de la station de ski	55
4.1.1 La redevance : seule ressource directement liée à la station de ski.....	55
4.1.2 Les charges liées au domaine skiable.....	55
4.2 Des situations financières favorables	57
4.2.1 La commune Les Avanchers Valmorel	57
4.2.2 La commune de La Léchère	59
4.2.3 La communauté de communes des vallées d'Aigueblanche	61
5 LA GOUVERNANCE ET LA PRÉVENTION DES CONFLITS D'INTÉRÊTS	64
5.1 L'organisation institutionnelle	64
5.1.1 L'organe délibérant	64
5.1.2 Les maires et le président	65
5.1.3 Les indemnités des élus.....	65
5.1.4 La transparence et la publicité des actes administratifs	66
5.2 Les remboursements de frais et avantages en nature	68
5.2.1 Les frais de mission et mandats spéciaux.....	69
5.2.2 Les frais de représentation.....	69
5.2.3 Les véhicules	71
5.2.4 Les frais de réception	72
5.3 Une prévention des conflits d'intérêt à renforcer	73
5.3.1 Un respect des obligations légales à améliorer	73
5.3.2 Des dispositifs internes insuffisants, des cas avérés de conflits d'intérêts.....	74

6 L'ANALYSE DE MARCHÉS PUBLICS LIÉS AU FONCTIONNEMENT DE LA STATION DE SKI	77
6.1 La Léchère	77
6.2 Les Avanchers-Valmorel.....	78
6.3 La communauté de communes des Vallées d'Aigueblanche	79
7 LES TRANSACTIONS IMMOBILIÈRES	80
7.1 L'organisation interne	80
7.1.1 La connaissance du parc immobilier	80
7.1.2 La stratégie de gestion du parc immobilier	81
7.1.3 Le poids des cessions immobilières	81
7.2 La procédure de transaction immobilière	82
7.2.1 Le respect de la procédure.....	82
7.2.2 L'information de l'organe délibérant et des tiers	84
7.3 Les opérations particulières	84
7.3.1 Les locaux commerciaux.....	84
7.3.2 Les opérations de lotissement	85
7.3.3 Les clauses « anti spéculatives »	85
7.3.4 La cession d'un terrain en contrepartie de l'enfouissement de places de stationnement.....	88
7.3.5 Le parc immobilier locatif.....	89
ANNEXES	92
Annexe n° 1. Un territoire tourné vers le tourisme	93
Annexe n° 2. Le contrat de délégation du service des remontées mécaniques et son contrôle par la commune.....	94
Annexe n° 3. Le bilan financier de la délégation de service public	97
Annexe n° 4. Les transactions immobilières	98

SYNTHÈSE

La station de ski de Valmorel est située sur le territoire des communes de La Léchère (2 536 habitants) et des Avanchers-Valmorel (739 habitants). Elle est reliée à la station voisine de Saint-François-Longchamp pour former le « Grand Domaine ».

Une forte intégration intercommunale de la compétence en matière de tourisme

La compétence en matière de tourisme est exercée au niveau intercommunal depuis 1974. C'est ainsi la communauté de communes des Vallées d'Aigueblanche (CCVA) qui est autorité organisatrice des remontées mécaniques et des thermes. Le développement et la promotion du tourisme relèvent de sa compétence et la CCVA présente la particularité de bénéficier du classement en station de tourisme pour l'ensemble de son territoire, composé de trois communes, et d'un surclassement démographique.

L'organisation de la compétence en matière de tourisme au niveau intercommunal est pertinente. Néanmoins, les communes exercent toujours un rôle en la matière, via leur compétence en matière d'urbanisme d'une part, mais aussi par la prise de participation, parfois majoritaire, dans des sociétés de gestion d'équipements et activités touristiques (la société gérant les thermes de La Léchère, la société Valmorel gestion gérant notamment des parkings). Les Avanchers-Valmorel est également à l'initiative de la réalisation d'un centre aquatique pour la station de ski.

Une implication de la CCVA dans la gestion de la délégation de service public des remontées mécaniques mais des relations contractuelles déséquilibrées

La CCVA s'implique dans la gestion de son domaine skiable et les échanges avec son délégataire, la société DSV, dont le capital est détenu à 80 % par la société SOFIVAL et à 20 % par la compagnie des Alpes, sont nourris : la commission paritaire de suivi se réunit fréquemment, des contrôles des conditions d'exploitation sont menés sur le terrain. La société DSV fournit des rapports annuels à son délégant, qui sont cependant perfectibles, et il incombe à la CCVA de les présenter à son assemblée délibérante, ce qu'elle ne fait pas systématiquement.

Toutefois, les relations contractuelles sont déséquilibrées. La convention de délégation est conclue, le 1^{er} décembre 2017, pour une durée excessivement longue (35 ans), jusqu'au 30 septembre 2052. Si des investissements importants sont prévus en début de convention, il s'agit pour partie d'investissements de rattrapage. En fin de convention, des investissements moins importants sont projetés, ce qui pourra, comme ce fut le cas pour le précédent contrat, contraindre le délégant à résilier par anticipation la convention, ce qui risque de s'avérer coûteux et de rendre la CCVA captive de son délégataire. Le programme d'investissement prévu est déjà obsolète et nécessite la passation d'un avenant à la convention.

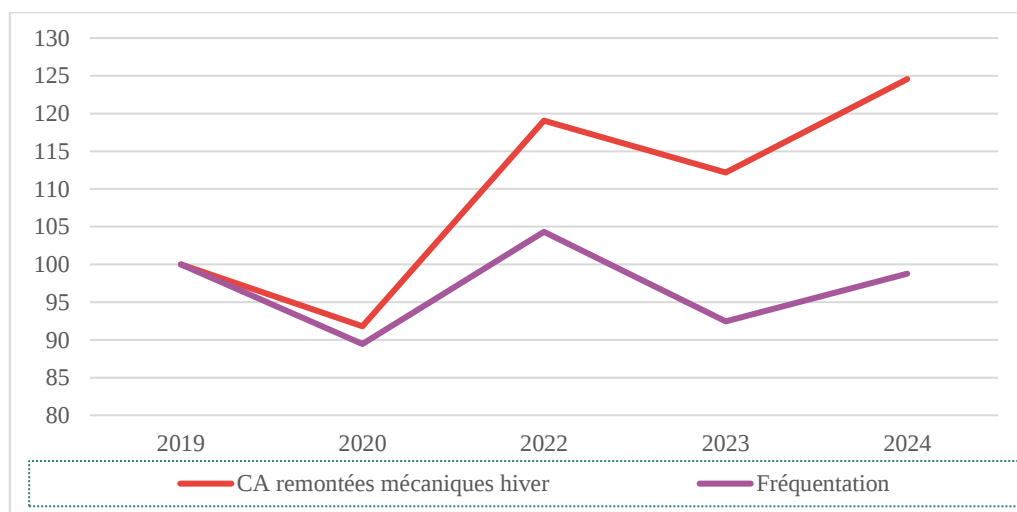
Par ailleurs, certaines clauses contractuelles atténuent le risque assumé par le délégataire. Les investissements sont limités à 15 % de son chiffre d'affaires et à 59 % de sa capacité d'autofinancement, ce qui lui permet de maîtriser ses investissements, alors même qu'il n'aurait pas atteint ses objectifs contractuels (entretenir et renouveler le parc) et, potentiellement, réalisé le programme assigné. En parallèle, si DSV ne verse pas de dividendes sur la période contrôlée, le contrôle de la chambre met en évidence des prestations facturées par sa société mère (SOFIVAL) dont le contenu n'a pas été justifié à hauteur des coûts exposés

(frais de sièges, frais financiers etc.), et qui ont notamment pour effet de diminuer le résultat et la capacité d'autofinancement de la société DSV.

Enfin, la CCVA n'a pas institué de taxe sur les remontées mécaniques et la convention limite sa compétence en matière de fixation des tarifs. La redevance de concession qui lui est versée par la société DSV souffre d'erreurs de calcul (représentant pour la CCVA un manque à gagner de 44 669 € sur la période 2021-2024) et la redevance d'occupation du domaine public est faible (0,10 % du chiffre d'affaires).

La société DSV connaît une situation financière saine, mais son chiffre d'affaires progresse uniquement en raison d'augmentations tarifaires successives, tandis que sa fréquentation stagne et que ses charges externes ont fortement augmenté ces dernières années, du fait notamment de la hausse du prix de l'électricité. Son report à nouveau est porté de 1,14 M€ en 2019 à 4,53 M€ en 2024, essentiellement du fait d'un résultat net de 2,75 M€ en 2022. En dépit des frais de siège, des modalités de financement des immobilisations et du poids des amortissements, qui augmentent ses charges, le résultat net demeure proche de l'équilibre en 2023 et 2024.

Graphique n° 1 : Évolution comparée du chiffre d'affaires et de la fréquentation de la station de ski en hiver (base 100 en 2019)



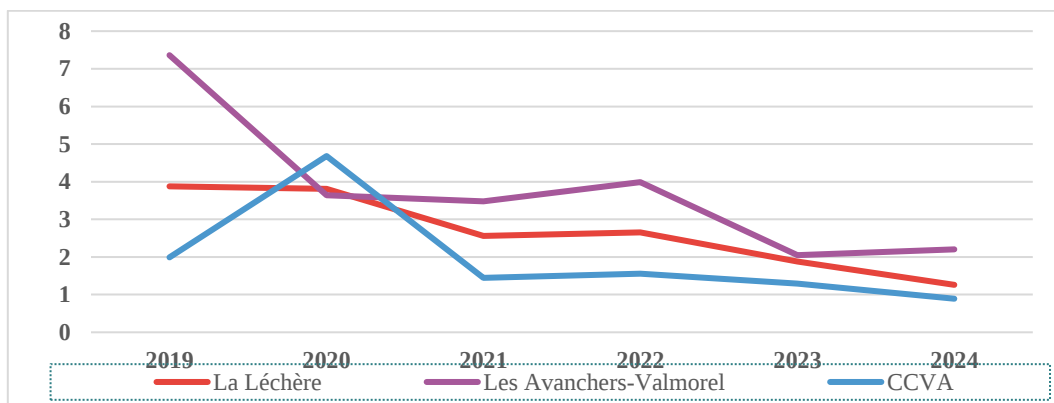
Source : Chambre régionale des comptes ARA, à partir des comptes de la société DSV.

Des situations financières favorables

Les deux communes et la CCVA présentent des situations financières très favorables. Leur capacité d'autofinancement brute, qui mesure leur capacité à rembourser le capital de leur dette et à investir, représente de façon constante plus de 20 % de leurs produits de gestion, ce qui est élevé.

Les deux communes et la CCVA se sont également fortement désendettées depuis 2019-2020 : leur capacité de désendettement représente, fin 2024, entre un et deux ans, ce qui correspond à un endettement très faible. S'ajoutent des trésoreries confortables, et supérieures à leur endettement, proches de 3 M€ pour les trois entités, soit plus de sept mois de fonctionnement pour les deux communes et quatre pour la CCVA.

Graphique n° 2 : Capacité de désendettement (en années)



Source : Chambre régionale des comptes ARA, à partir des comptes de gestion.

Des politiques immobilières dynamiques, une transparence à renforcer

La Léchère et Les Avanchers-Valmorel sont propriétaires d'un patrimoine immobilier important et ont réalisé respectivement 55 et 38 transactions immobilières sur la période contrôlée.

La Léchère réalise des opérations de lotissement, dispose d'une douzaine de locaux commerciaux et d'un parc immobilier locatif de 34 appartements. Pour de nombreuses cessions, dont trois à des membres du conseil municipal, le prix de vente appliqué est nettement inférieur à celui résultant de l'avis de la direction de l'immobilier de l'État sans justification quant à cet écart de prix. Cette commune doit s'attacher à renforcer la motivation des délibérations concernant ses transactions immobilières en indiquant explicitement la teneur de l'estimation effectuée par la direction de l'immobilier de l'État et, lorsqu'elle s'en écarte, d'en préciser les motifs. Elle doit également définir des critères d'attribution des logements de son parc locatif avec des objectifs, formalisés et transparents.

Les Avanchers-Valmorel a mis en œuvre différents dispositifs visant à préserver la destination des hôtels, à favoriser l'habitat permanent et la vocation locative des résidences de tourisme. Leur caractère contraignant et leur efficacité pose toutefois question. Cette commune a aussi accepté de céder un terrain d'une valeur de 2,41 M€ en échange de l'enfouissement de places de parking, sans s'assurer de l'équilibre économique de cette opération, c'est-à-dire de la valeur et du coût de la contrepartie obtenue au regard du terrain cédé.

Une gouvernance satisfaisante, une prévention des conflits d'intérêts à renforcer

La gouvernance des trois entités est globalement satisfaisante.

Toutefois, elles doivent s'attacher à renforcer la prévention des conflits d'intérêts, plusieurs situations problématiques ayant été détectées par la chambre.

Par ailleurs, le maire des Avanchers-Valmorel a bénéficié, de 2020 à 2025, de 28 000 € de frais de représentation, soit entre 4 000 et 5 000 € par an, dont l'utilisation n'a pas été justifiée, et qui sont donc indus. La commune doit en solliciter le remboursement.

RECOMMANDATIONS

Recommandation n° 1. (CCVA) : Concernant l'office de tourisme, s'assurer du respect du formalisme requis en termes de demandes de subventions, de transmission et d'exploitation des comptes rendus annuels d'activité, mettre en place la commission de suivi et assurer un contrôle de l'utilisation des subventions versées.

Recommandation n° 2. (CCVA) : Approuver, chaque année, l'intégralité des tarifs du service des remontées mécaniques, y compris les gratuités et tarifs spéciaux.

Recommandation n° 3. (CCVA) : Mettre fin aux gratuités et réductions irrégulières de forfaits de ski, concernant notamment l'office de tourisme, les actionnaires de SOFIVAL, les guides et opérateurs de voyages, les directeurs et employés de structures locales.

Recommandation n° 4. (CCVA) : Solliciter de la société DSV des mises à jour précises et annuelles des inventaires de la délégation, comme le prévoit l'article 10.3 de la convention de délégation.

Recommandation n° 5. (CCVA) : Recouvrer les redevances manquantes auprès de la société DSV.

Recommandation n° 6. (Commune des Avanchers-Valmorel et CCVA) : Établir, chaque année, l'état des indemnités prévu par l'article L. 2123-24-1-1 du CGCT et le communiquer à l'assemblée délibérante avant l'examen du budget.

Recommandation n° 7. (Commune des Avanchers-Valmorel) : Procéder au recouvrement des indemnités de représentation du maire non justifiées.

Recommandation n° 8. (Commune de La Léchère, des Avanchers-Valmorel et CCVA) : Mettre en place un dispositif de recensement des conflits d'intérêts, permettant d'organiser le départ des élus du processus décisionnel lorsqu'ils se trouvent en situation de conflit d'intérêt.

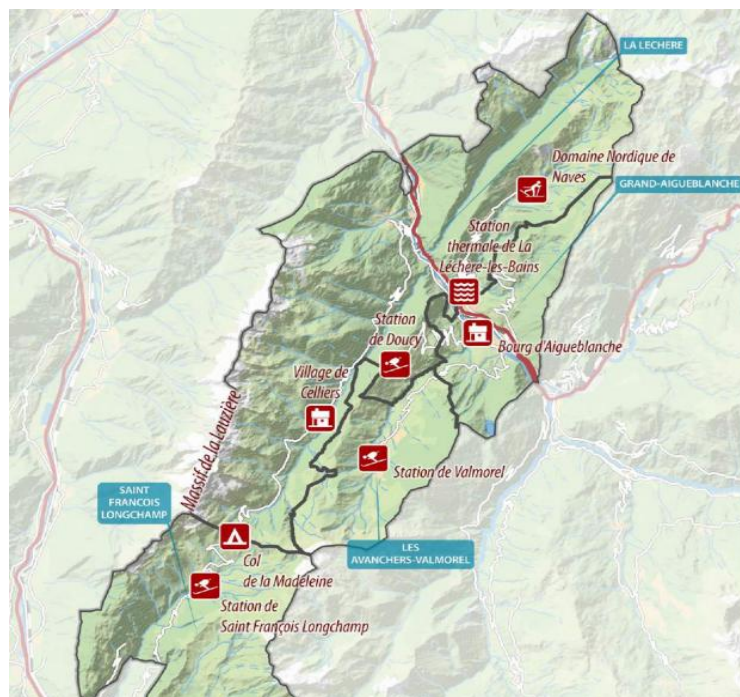
Recommandation n° 9. (Commune de La Léchère) : Renforcer la motivation des délibérations concernant les transactions immobilières en indiquant explicitement la teneur de l'avis de la direction de l'immobilier de l'État, et en cas d'écart de prix, d'en préciser les motifs.

Recommandation n° 10. (Commune de La Léchère) : Définir des critères d'attribution et de fixation des loyers des logements communaux objectifs, formalisés et transparents.

INTRODUCTION

La station de ski de Valmorel est située en Savoie, sur le territoire des communes des Avanchers-Valmorel et de La Léchère.

Carte n° 1 : Le territoire de la CCVA et Saint-François-Longchamp



Source : Site internet de la communauté de communes des Vallées d'Aigueblanche

La Léchère, située entre Moutiers et Albertville, est issue de deux fusions successives de communes : en 1972, entre les communes de Celliers, Doucy, Pussy, Notre-Dame-de-Briançon, Petit-Cœur et Naves, puis, en 2019, Bonneval et Feissons-sur-Isère intègrent La Léchère, commune nouvelle, composée de huit communes déléguées, comptant 2 536 habitants. D'une superficie de 134,54 km², le territoire communal s'étire sur les deux versants de la vallée de la Tarentaise, à cheval sur les massifs de la Lauzière et du Beaufortin, à une altitude comprise entre 411 et 2 829 m. Son chef-lieu est situé dans la vallée.

Tableau n° 1 : Données socio-économiques comparatives

	Les Avanchers-Valmorel	La Léchère	CC Vallées d'Aigueblanche	Savoie
Part des résidences secondaires	87,5 %	46,1 %	53,4 %	37 %
Taux de chômage	3,1 %	6,6 %	5,3 %	8 %
Revenu médian disponible par unité de consommation (€)	24 840	21 740	23 350	24 270

Source : INSEE, données 2021

Les Avanchers-Valmorel a été créée en en détachant le territoire de la commune d'Aigueblanche en 1987. Elle est située au sud-est de La Léchère, dont elle est contiguë. D'une superficie de 21,9 km², elle compte 739 habitants et est composée de 13 hameaux qui s'étagent sur les contreforts du massif de la Lauzière. Son chef-lieu est situé à 1 100 m d'altitude.

Tableau n° 2 : Principales données financières au 31 décembre 2024 (budgets principaux)

<i>En €</i>	La Léchère	Les Avanchers-Valmorel	CCVA
Recettes de fonctionnement	7 735 242	6 937 858	12 592 924
Dépenses de fonctionnement	5 708 957	5 517 735	12 064 312
<i>dont personnel</i>	<i>2 040 472</i>	<i>1 465 775</i>	<i>2 098 905</i>
Recettes d'investissement*	3 096 205	2 206 226	4 618 382
Dépenses d'investissement*	2 754 751	2 223 661	4 928 895
Effectifs pourvus (ETP)	43	24	42
Population (habitants)	2 536	739	7 069

* hors restes à réaliser

Source : Comptes financiers uniques 2024, données communiquées par les collectivités pour les ETP

En 1974 les communes d'Aigueblanche et de la Léchère se sont associées pour former le district du Bassin d'Aigueblanche dans l'objectif principal de créer une station de ski, Valmorel, afin de lutter contre l'exode rural. En 2002, le district devient la **communauté de communes des Vallées d'Aigueblanche** (CCVA). Elle réunit aujourd'hui La Léchère, Les Avanchers-Valmorel et Grand-Aigueblanche¹. Intercommunalité à fiscalité additionnelle, elle présente, en 2024, un coefficient d'intégration fiscale de 0,33, dans la moyenne des communautés de communes à fiscalité additionnelle (0,35). Le projet de réunification des sept communes qui formaient en 2018 la CCVA au sein d'une commune-communauté, correspondant à la fusion d'une intercommunalité avec ses communes membres², ayant fait l'objet d'une étude approfondie et de discussions, n'a pas abouti en raison de l'absence de volonté politique unanime, les communes ayant préféré la création de communes nouvelles de tailles plus limitées, et conserver notamment leur compétence en matière d'urbanisme.

La population a peu évolué au cours des deux dernières décennies et ne profite pas de la dynamique départementale³. La croissance démographique de la CCVA, qui compte 7 069 habitants en 2022 (+ 1,9 % sur la période 2008-2022), est due à la commune de Grand-Aigueblanche, tandis que la population des communes de La Léchère et des Avanchers-Valmorel diminue légèrement. Le territoire, montagneux et arboré, se caractérise par une faible densité de 38,8 habitants au km² (moyenne nationale de 106,5 habitants au km²). Il se structure autour du ski et du thermalisme, et favorise le développement d'autres activités : VTT, randonnée, course à pied en montagne. Il dispose encore d'activités agricoles, et d'une industrie notable en vallée, mais en perte de vitesse depuis les années 1990. En janvier 2022, la fermeture du site de Ferropem, spécialisé dans la production de silicium, a causé la perte de

¹ Commune nouvelle issue de la fusion, en 2019, d'Aigueblanche, du Bois et de Saint-Oyen.

² Article L. 2113-9 du CGCT.

³ Croissance démographique de 6 % depuis 2015.

220 emplois. Un projet d'implantation d'une usine de recyclage de déchets industriels et de piles, classée Seveso seuil haut est en cours (Ugi'ring).

Compte-tenu des caractéristiques des entités contrôlées, les investigations de la chambre ont porté principalement sur la station de ski de Valmorel, située sur le territoire des deux communes précitées et dont la CCVA est l'autorité organisatrice. Les points suivants sont abordés :

- la gouvernance ;
- l'organisation de la compétence en matière de tourisme, les relations avec les organismes tiers ;
- les relations entre le délégataire de la station de ski et le délégant ;
- l'équilibre économique de la délégation de service public concernant la station de ski ;
- la situation financière des entités contrôlées, et les impacts du ski ;
- les marchés publics en lien avec la station de ski ;
- les transactions immobilières, dans le cadre d'une enquête régionale menée par la chambre sur ce thème.

1 UN TERRITOIRE TOURNÉ VERS LE TOURISME

1.1 L'organisation et la gouvernance du tourisme

1.1.1 Une intercommunalité créée pour exercer la compétence en matière de tourisme

La compétence en matière de tourisme est exercée au niveau intercommunal depuis 1974. Selon ses statuts, la CCVA est compétente en matière de « *développement rural et touristique par la gestion des équipements touristiques actuels, la réalisation et la gestion des équipements touristiques futurs d'intérêt communautaire.* ». D'autre part, la CCVA met en œuvre « *des actions spécifiques* » en matière de tourisme (office de tourisme intercommunal, politiques en matière de communication et animation, actions stratégiques, réalisations etc.). Elle est « *autorité organisatrice : du domaine skiable (alpin et nordique), des remontées mécaniques, et des superstructures, conformément aux articles L. 342-7 et L. 342-9 du code du tourisme* », elle est aussi autorité organisatrice de la station thermale de La Léchère. Sont ainsi identifiés d'intérêt communautaire les remontées mécaniques, la station thermale, les zones économiques et artisanales, la médiathèque, le gymnase et autres installations sportives, la salle de spectacle situés en vallée, ainsi que le centre aquatique du Morel (Grand-Aigueblanche). L'organisation de l'ensemble de la compétence en matière de tourisme au niveau intercommunal apparaît cohérente. La CCVA, autorité organisatrice du service des remontées mécaniques, est également pilote du projet espace valléens (associant la CCVA et la commune

de Saint-François-Longchamp), ce qui est de nature à améliorer la coordination entre le développement touristique hivernal et la diversification des activités de la station.

Il n'existe pas de document ne formalise la politique et les orientations de la CCVA en matière de tourisme. Celle-ci peut se discerner dans le document présentant la stratégie Espace Valléen du territoire 2015-2020 puis 2021-2027.

À sa demande, par un décret du 17 décembre 2019, l'ensemble du territoire de la CCVA a été classé station de tourisme puis, par un arrêté du préfet de la Savoie du 29 mai 2020⁴, elle a été surclassée dans la strate démographique de 20 000 à 40 000 habitants. Établissement de population pérenne modeste, elle peut, par ce classement en station de tourisme, notamment préserver son indépendance (parer un risque de fusion avec un autre EPCI) et dé plafonner le montant de la part fixe du tarif de l'eau⁵ afin de faire face aux travaux liés à la sécurisation de la ressource en eau. La demande de surclassement démographique visait également à permettre de valoriser les postes à responsabilité par la création d'emplois fonctionnels (DGS, DGA). Enfin, elle visait à obtenir l'affectation directe du produit de la taxe additionnelle aux droits d'enregistrement, ce qui n'a pas été possible, ceci étant réservé aux communes.

1.1.2 Un rôle des communes qui reste important, des contrôles sur les « satellites » à renforcer et formaliser

1.1.2.1 Les communes supports de la station de ski

En dépit des transferts des compétences en matière de ski et tourisme, opérés au bénéfice de la CCVA, les communes supports restent actives dans la gestion et le développement des équipements qui servent essentiellement pour les besoins de l'activité touristique, et leurs initiatives peuvent interférer avec la compétence en matière de tourisme confiée à la CCVA.

Les communes ont conservé la compétence en matière d'urbanisme, notamment via le plan local d'urbanisme, qui doit être compatible avec les orientations du SCOT Tarentaise-Vannaise. Elles conservent ainsi la maîtrise du développement des lits touristiques de leur territoire. Par ailleurs, Les Avanchers-Valmorel initie et porte des projets qui concernent le développement touristique. Il en va ainsi du centre aquatique en cours de construction, qui vise à offrir un service complémentaire à l'activité ski, en diversifiant l'offre touristique du territoire, mais qui n'a pas été identifié comme étant d'intérêt communautaire, un centre aquatique, rénové en 2020, existant déjà en vallée. Les Avanchers-Valmorel détient également l'essentiel du capital de la société publique locale Valmorel Gestion (*cf. infra*), et assume les navettes gratuites de la station de ski, tandis que La Léchère finance les navettes vers le domaine nordique. Enfin, elle possède les parkings de la station de ski, dont elle délègue la gestion à Valmorel Gestion.

⁴ Sur le fondement de l'article R. 133-41 du code du tourisme.

⁵ La loi sur l'eau et les milieux aquatiques (LEMA) a introduit le principe de plafonnement de la part fixe. Les montants des abonnements domestiques pour les services d'eau potable et d'assainissement collectif ne doivent pas excéder 30 % du montant d'une facture pour 120 m³ (hors taxes et redevances agences de l'eau).

1.1.2.2 L'office de tourisme intercommunal

Les offices de tourisme de La Léchère, de Valmorel et de Doucy se sont regroupés en 2004 pour former l'office de tourisme de Valmorel et des Vallées d'Aigueblanche, association loi 1901 qui exerce son activité sur l'ensemble du périmètre communautaire. Ainsi la CCVA lui délègue la promotion, la communication, l'animation, l'accueil et la coordination des acteurs touristiques. L'assemblée générale de l'office et son conseil d'administration sont composés de 28 membres : 14 acteurs socio-professionnels et 14 représentants des collectivités territoriales et groupements, parmi lesquels la CCVA dispose de seulement trois représentants, contre cinq, respectivement pour les communes des Avanchers-Valmorel et La Léchère.

La chambre observe que cette participation très minoritaire de la CCVA à l'exercice du pouvoir décisionnel dans l'office de tourisme est incohérente avec l'exercice par la CCVA de la compétence en matière de tourisme et avec les modalités de financement de l'office.

Les collectivités peuvent verser des aides financières à des associations pour l'accomplissement de missions d'intérêt général local, sous réserve d'une demande préalable. Celle-ci doit être effectuée à partir d'un formulaire CERFA⁶, obligatoire en application de l'article 10 de la loi du 12 avril 2000 relative aux droits des citoyens dans leur relation avec l'administration et dont les caractéristiques sont précisées dans un décret du 28 décembre 2016. De plus, lorsque la subvention excède 23 000 €, une convention doit obligatoirement être conclue entre la collectivité et le bénéficiaire.

L'office de tourisme est financé essentiellement par des subventions annuelles de la CCVA (1,65 M€ en 2024, 8,16 M€ sur la période 2019-2024), soit plus du double de la taxe de séjour perçue par la CCVA (708 072 € en 2024). Au titre de l'exercice 2024, les subventions de la CCVA représentent 85 % des ressources de l'office. Au regard tant de l'importance de la mission déléguée que du montant des subventions octroyées, en volume comme en pourcentage des budgets, le contrôle de l'office de tourisme par la CCVA est indispensable.

Chaque année, la CCVA et l'office de tourisme concluent une convention d'objectifs et de moyens, le financement se référant de façon vague aux missions générales de l'association⁶. L'association doit présenter, « *avant le 31/03/n, une demande de subvention pour la période du 01/06/n au 31/05/n+1, accompagnée de son plan de financement des activités et de son budget* » et fournir à la CCVA « *copie certifiée de son budget, des comptes de l'exercice ainsi que tout document faisant connaître les résultats de son activité* ».

Toutefois, les demandes de subventions effectuées par l'office de tourisme ne sont pas formalisées, la CCVA indiquant que des discussions ont lieu de manière informelle en amont des conseils d'administration de l'Office et du vote du budget de la CCVA. Par ailleurs, si des projets de rapports moraux et financiers sont transmis à la CCVA dans le cadre des convocations qui lui sont adressées pour participer à l'assemblée générale de l'association, la transmission effective des comptes de l'association n'a pas été établie. Enfin, les conventions conclues entre l'office et la CCVA prévoient la mise en place d'une commission de suivi de la

⁶ « assurer (...) la coordination et la représentation des ensembles touristiques de la destination Valmorel à l'égard des tiers ; assurer la coordination des activités de l'ensemble des organismes qui interviennent dans le fonctionnement des pôles touristiques ; assurer la promotion, la communication et l'animation des pôles touristiques ; assurer ou coordonner l'animation des pôles touristiques ; participer à la mise en place d'événements et manifestations ; favoriser une commercialisation touristique organisée du territoire ».

délégation de service public, structure de concertation entre la CCVA et l'office mais cette commission n'a jamais été mise en place.

La chambre recommande ainsi à la CCVA de s'assurer du respect du formalisme requis tant en termes de demandes de subventions que de transmission et d'exploitation des comptes rendus annuels d'activité et de mettre en place la commission de suivi et assurer un contrôle de l'utilisation des subventions versées. La CCVA s'est engagée à mettre en œuvre cette recommandation, ce qu'elle a commencé à faire en adressant, à l'office de tourisme, un courrier lui demandant de formaliser les demandes de subventions, de fournir un compte rendu annuel d'activité et d'en réaliser la présentation devant le conseil communautaire et se rapprocher de ses services pour mettre en place la commission de suivi prévue par la convention annuelle d'objectifs.

Recommandation n° 1. (CCVA) : Concernant l'office de tourisme, s'assurer du respect du formalisme requis en termes de demandes de subventions, de transmission et d'exploitation des comptes rendus annuels d'activité, mettre en place la commission de suivi et assurer un contrôle de l'utilisation des subventions versées.

1.1.2.3 La société publique locale Valmorel Gestion

Valmorel Gestion est une société publique locale dont le capital est détenu par la commune des Avanchers-Valmorel (80 %) et la CCVA (20 %), créée en 2015 pour assurer la gestion commerciale de plusieurs équipements appartenant à ces deux entités.

Les Avanchers-Valmorel lui a délégué l'exploitation de la piscine, du cinéma, de la salle polyvalente et des parkings (hors voirie) de la station de ski, dont la société assure la maintenance, tandis que le gros entretien, les réparations et le renouvellement sont à la charge de la commune. Elle verse une redevance annuelle de 125 000 € à la commune, dont la fixation a fait l'objet de multiples avenants. Les Avanchers-Valmorel lui confie également le marché concernant l'organisation des navettes skieurs.

Contrairement à ce que prévoit l'article 18 de la convention de délégation de service public conclue entre les Avanchers-Valmorel et la société, qui fait référence aux articles L. 1411-3 du CGCT et L. 342-2 du code du tourisme, la commune n'est pas destinataire d'un rapport annuel de délégation, mais seulement de rapports aux actionnaires, très succincts et ayant un objet différent. Au surplus, aucun rapport de délégation n'est présenté au conseil municipal, contrairement à ce que prévoit l'article L. 1411-3 du CGCT. La chambre invite la commune à solliciter les rapports annuels de délégation dans les conditions prévues à l'article 18 de la convention de délégation, et à les soumettre au conseil municipal.

Au terme de l'exercice 2019, la société s'est trouvée en difficulté et a bénéficié d'un apport en compte courant de 264 000 € de la part des Avanchers-Valmorel, ainsi que d'abandons de créance de 250 000 € par délibération du 9 décembre 2019, puis de 125 000 par délibération du 10 mai 2021, concernant les trois annuités de redevance 2018 à 2020. Le 21 juin 2021, il a été procédé à l'augmentation de capital de la société à hauteur de 330 000 €⁷.

⁷ 264 000 € par les Avanchers-Valmorel, le reste par la CCVA.

Ces difficultés sont surtout imputables à l'organisation du festival de musique électronique E-Wax⁸, du 12 au 14 avril 2019. La commune estimait qu'il avait des retombées économiques « *pour les acteurs socio-professionnels de la station à une période (fin de saison) habituellement critique en termes de fréquentation* » et des retombées médiatiques. La délibération du 8 juillet 2019 témoignait de la volonté d'inscrire cette manifestation dans la durée pour qu'elle soit à terme « *équilibrée et rentable* », ce qui n'a pas été le cas : après une première édition en 2019 et une seconde annulée en raison du Covid, ce projet a été abandonné. Sa seule année d'existence aura cependant lourdement grevé les finances de la SPL Valmorel gestion, conduisant à un déficit de 561 594 € en 2019, contre un bénéfice de 58 787 € en 2018, et à des capitaux propres de - 234 298 €.

Tableau n° 3 : Le résultat comptable de la SPL Valmorel Gestion

En €	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Produits d'exploitation	2 075 457	1 340 764	852 249	1 719 492	1 859 069	1 985 731
Charges d'exploitation	2 740 612	1 295 914	721 917	1 552 853	1 695 359	1 802 512
Résultat de l'exercice	- 561 594	53 534	156 718	151 676	178 243	0*

* Le résultat courant avant impôt a été consacré au remboursement partiel de l'apport en compte courant d'un montant de 264 000 € consenti en 2019 par la commune des Avanchers-Valmorel

Source : Rapports annuels de gestion du conseil d'administration à l'assemblée générale ordinaire annuelle

Par délibération du 4 novembre 2024, l'apport en compte courant consenti en 2019 par les Avanchers-Valmorel a été remboursé à hauteur de 195 630,83 €. La situation financière de la société s'est ainsi redressée. Elle sera néanmoins impactée par l'exploitation du futur centre aquatique, si la commune le lui confie.

1.1.2.4 La société d'économie mixte SOGETOBA

La société de gestion touristique du bassin d'Aigueblanche (SOGETOBA), dont la CCVA détient la majorité du capital⁹, est une société d'économie mixte (SEM) qui a la charge, par convention de délégation de service public¹⁰, de la gestion de trois résidences touristiques situées à Doucy (118 appartements appartenant à la CCVA, répartis sur trois résidences, représentant 609 lits touristiques). Cette société gère également 40 appartements pour le compte de la caisse centrale des activités sociales d'EDF. La CCVA dispose de quatre délégués à son conseil d'administration. Son président, élu à la CCVA et premier adjoint de La Léchère, est

⁸ Le rapport de gestion du conseil d'administration réalisé au titre de l'exercice 2019 indique que « la première édition de l'E-Wax festival (...) a permis de dégager un chiffre d'affaires supplémentaire de 407 297 euros. (...) L'organisation du festival a également impacté l'ensemble des postes de charges. Les charges d'exploitation ressortent ainsi à 2 740 612 euros contre 1 438 284 euros pour l'exercice précédent ».

⁹ 57 % des parts sont détenues par la CCVA, 5 % par les communes de La Léchère, Grand Aigueblanche et Les Avanchers-Valmorel, 20 % par Pierre et Vacances, 5 % par le crédit agricole des Savoie et 3 % par l'école de ski français de Valmorel.

¹⁰ Contrat d'affermage du parc immobilier touristique de la CCVA, conclut le 30 avril 2019 pour une durée de 12 ans.

indemnisé à hauteur de 600 € par mois. Le 1^{er} octobre 2020, la SOGETOBA a signé un contrat de mandat de gérance avec la société Vacanceole, qui assure donc l'exploitation commerciale des appartements. En 2024, la SOGETOBA a généré un chiffre d'affaires de 1,36 M€ et versé à la CCVA une redevance d'affermage d'un montant de 281 213 €. Dans la mesure où la SOGETOBA n'effectue pas elle-même la gestion des résidences de tourisme, la chambre invite la CCVA à se poser la question de la pertinence de son existence.

Les rapports annuels du délégataire, prévus par l'article L. 3131-5 du code de la commande publique, sont établis seulement à compter de l'année 2023. La chambre invite la CCVA à les présenter à l'assemblée délibérante, qui doit en prendre acte, comme le prévoit l'article L. 1411-3 du CGCT.

1.1.2.5 La société des eaux thermales de la Léchère

Cette société d'économie mixte, dont le capital est détenu essentiellement par la CCVA (29,86 %), la caisse des dépôts et consignations (22,58 %) et La Léchère (15,65 %)¹¹ gère les thermes de la Léchère suivant un contrat d'affermage prenant effet le 1^{er} janvier 2016 pour une durée de 12 ans, mais également 66 studios appartenant à la CCVA répartis dans deux résidences, un hôtel, deux restaurants et un spa¹². Son président, élu à la CCVA, est indemnisé à hauteur de 1 000 € par mois, montant qui a doublé au cours de la période contrôlée.

Le chiffre d'affaires de l'exercice 2023 (6,78 M€) est encore loin de celui de l'exercice 2019 (8,46 M€), alors que les charges progressent. Depuis 2019 (bénéfice de 482 170 €), ses résultats sont déficitaires à l'exception d'un bénéfice de 335 254 € généré en 2021 par une subvention d'exploitation de 926 897 €. La société a été recapitalisée à hauteur de 1,25 M€ entre 2021 et 2023, dont 370 000 € par la CCVA, 197 000 € par La Léchère et 51 200 € par Les Avanchers-Valmorel, le reste provenant des banques, de la Caisse des dépôts et consignations et de la commune de Grand-Aigueblanche. Depuis, les capitaux propres diminuent du fait des déficits.

Tableau n° 4 : L'exploitation des thermes

	2019	2020	2021	2022	2023
Curistes assurés sociaux	7 186	1 914	3 363	4 262	4 361
Chiffres d'affaires total* (€)	8 458 481	3 243 128	4 414 976	6 244 352	6 777 389
Résultat (€)	482 170	- 1 060 153	335 254	- 365 176	- 149 072

* y compris SPA, hébergement, restauration

Source : Rapport d'activité du délégataire au titre de l'année 2023.

La CCVA a souhaité procéder à la résiliation anticipée de la délégation en cours, dissoudre la société et confier la gestion à un acteur du secteur. Cette résiliation devait prendre effet au 1^{er} janvier 2025, sous réserve de l'attribution du contrat à un nouvel exploitant. Mais, le 26 septembre 2024, aucune candidature n'a été reçue. Ainsi, il a été décidé de ne pas résilier

¹¹ Grand Aigueblanche détient 9,50 % du capital et les Avanchers-Valmorel 4,15 %.

¹² Dans ce cadre, la CCVA a mis à la disposition de la SEM un ensemble immobilier composé d'un hôtel-restaurant, d'un spa et de résidences pour l'hébergement des curistes.

la délégation de service public confiée à la SEM tout en revoyant, par un avenant en cours d'élaboration, certains aspects contractuels, notamment financiers : les déficits cumulés de la société des eaux thermales de la Léchère, de ces deux dernières années (plus de 600 000 €) et le déficit prévisionnel 2025 conduisent les parties à envisager une baisse de la redevance annuelle¹³ d'un montant conséquent. La chambre relève que la CCVA a exposé, en 2024, des dépenses d'assistance et de conseil liées aux thermes conséquentes (49 632 €), auprès de sociétés de conseil, pour réaliser un audit financier des thermes, dans le cadre de la mise en concurrence qui n'a débouchée sur aucune candidature.

Les rapports annuels du délégataire, prévus par l'article L. 3131-5 du code de la commande publique, sont établis seulement pour l'année 2023. La chambre invite la CCVA à solliciter des rapports annuels de son délégataire, et à les présenter à l'assemblée délibérante, qui doit en prendre acte, comme le prévoit l'article L. 1411-3 du CGCT.

1.1.2.6 La maison de la montagne de Nâves

La CCVA, autorité organisatrice du domaine nordique, en a confié la gestion à l'association Maison de la Montagne de Nâves via une convention d'objectifs et de moyens jusqu'au 5 mars 2026. L'association encaisse les recettes liées à l'activité du domaine nordique (location matériel, ventes de forfaits) et s'acquitte des frais liés à la gestion du domaine (damage, sécurité, renouvellement matériel de location charges de personnel). Elle reçoit une subvention de la CCVA (en moyenne 62 500 € par an). La fin de la convention actuelle, en 2026, pourrait être l'occasion pour la CCVA de s'interroger sur le mode de gestion de ce domaine nordique.

L'encaissement des recettes du domaine de ski nordique est confié à l'association, sans aucun fondement juridique, alors qu'il relève de la compétence de la CCVA. À ce titre, l'article L. 1611-7-1 du CGCT dispose que « (...) *les collectivités territoriales et leurs établissements publics peuvent, après avis conforme de leur comptable public et par convention écrite, confier à un organisme public ou privé l'encaissement : 1° Du produit des droits d'accès à des prestations culturelles, sportives et touristiques (...)* ». Ainsi, la chambre invite la CCVA à conclure, avec l'association maison de la montagne de Nâves, une convention de mandat, après avis du comptable public, dans les conditions prévues aux articles L. 1611-7-1 et D. 1611-32-1 à D. 1611-32-8 du CGCT. En réponse, la CVVA indique qu'une convention de mandat relative à la gestion des recettes liées à l'activité du domaine skiable est en cours d'élaboration.

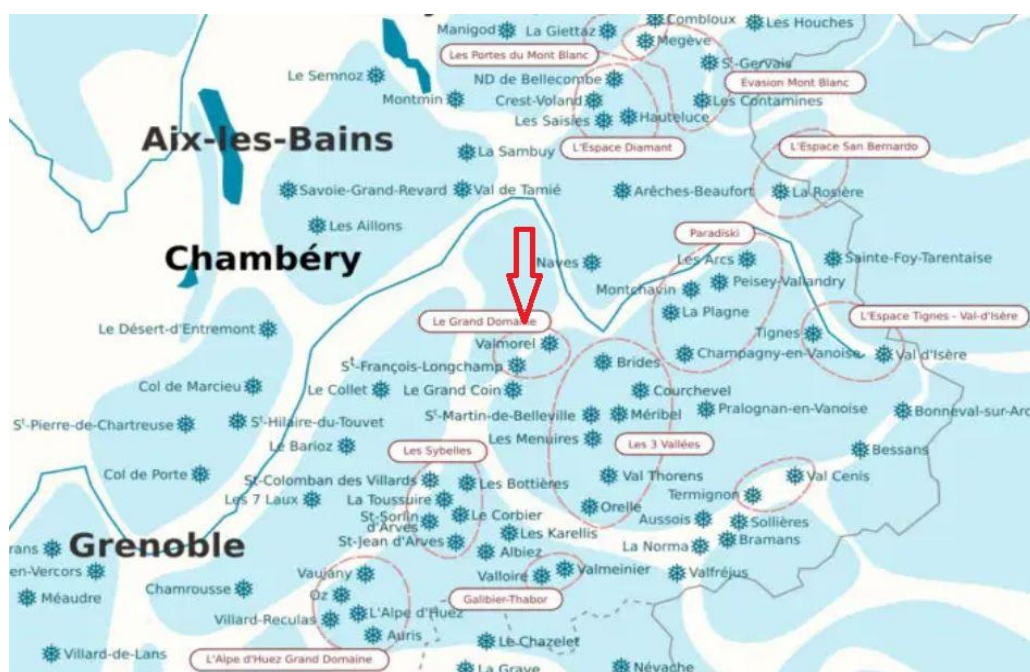
¹³ Jusqu'alors composée d'une part fixe de 500 000 € à laquelle s'ajoute 7,5 % du chiffre d'affaires hors taxes inférieur ou égal à 7,08 M€ et 8 % du chiffre d'affaires au-delà, sous réserve d'un chiffre d'affaires minimal de 4 214 078 €.

1.2 Une station de ski reliée à Saint-François-Longchamp

1.2.1 Une station de ski de « quatrième génération »

La station de Valmorel est inaugurée en 1976, avec 15 remontées mécaniques desservant 35 kilomètres de pistes et 197 lits touristiques. Il s'agit d'une station dite « *de quatrième génération* » ou « *station village* », de taille moyenne, en opposition des grandes réalisations des années 1960. L'architecture s'inspire des chalets savoyards traditionnels : les maisons de trois à quatre étages sont bâties en bois, avec des toits de lauze.

Carte n° 2 : Localisation de la station de Valmorel



Source : <https://www.alti-mag.com>

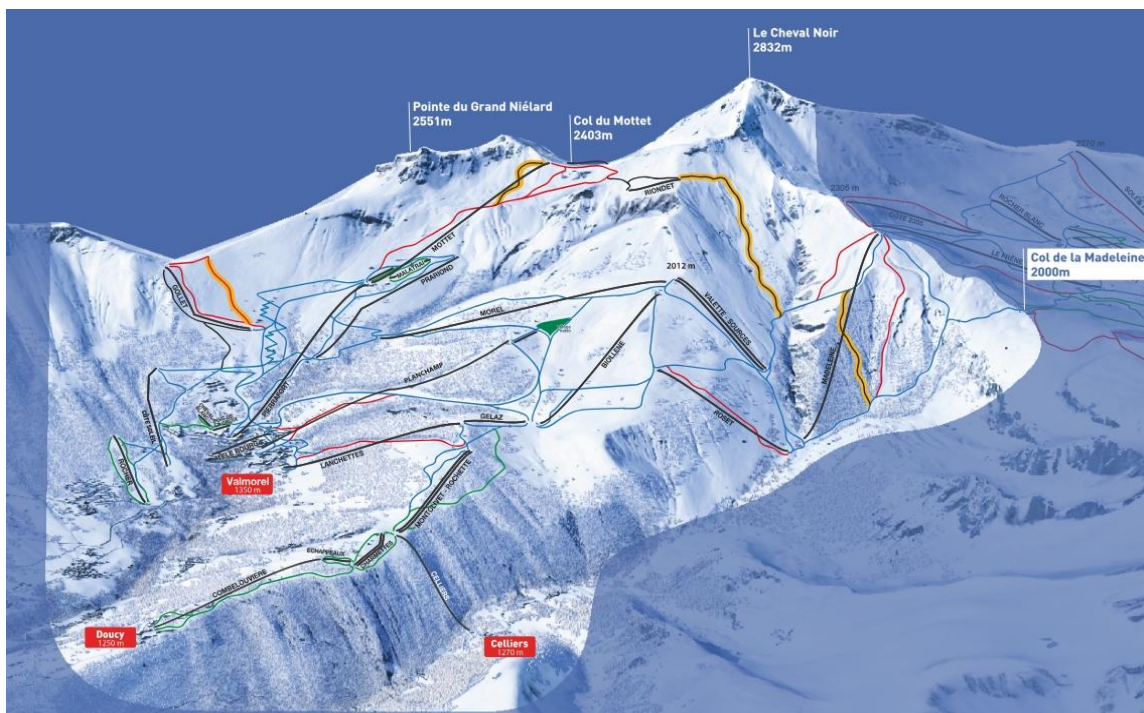
La station compte aujourd'hui 31 remontées mécaniques (quatre télécabines, sept télésièges, 16 téléskis, deux tapis et deux télécordes) desservant 61 pistes s'étendant sur 95 kilomètres. Le moment de puissance de la station est de 11 005 km.sk/h¹⁴, ce qui la classe parmi les grandes stations (moment de puissance compris entre 6 000 et 15 000 km.sk/h), selon la classification établie par domaines skiables de France. Le domaine s'étage entre 1 210 et 2 400 mètres d'altitude, pour 1 762 mètres d'altitude moyenne. La station compte trois accès : Valmorel, Doucy et Celliers (La Léchère).

L'âge moyen de l'ensemble du parc de remontées mécaniques est de 28 ans (il était de 32 ans en 2019-2020), et de 21 ans (26 ans en 2019-2020) pour les seuls télécabines et télésièges. 37 % du parc a plus de 30 ans, dont une télécabine (le télébourg, mis en service en

¹⁴ Le moment de puissance indique la capacité d'une remontée mécanique, correspondant au produit : débit théorique (nombre de skieurs/heure) x dénivelé (en km). Le moment de puissance d'un domaine skiable correspond à la somme de celui de ses remontées mécaniques. (Source : www.observatoire-stations.fr).

1981) et deux télésièges (Lanchettes, datant de 1982 et Combelouvière, de 1987). La station fait ainsi partie des domaines ayant un parc plutôt récent, l'âge moyen des remontées mécaniques dans les stations des Alpes étant de 30 ans¹⁵.

Carte n° 3 : La station de Valmorel



Source : <https://skipass.valmorel.com/le-grand-domaine/>

1.2.2 Le « Grand Domaine », une marque qui appartient aux sociétés privées

En 1984, Valmorel est relié à la station de ski de Saint-François-Longchamp (moment de puissance de 6 405 km.sk/h), située de l'autre côté du col de la Madeleine, à l'entrée de la vallée de la Maurienne. Le « Grand Domaine », offre 46 remontées mécaniques, et 103 pistes de ski sur 165 km. Il est accessible via un forfait commun. Le domaine skiable de Saint-François-Longchamp est concédé à la société Labellemontagne. Il n'existe pas de relations financières entre les deux exploitants : chacun encaisse, et conserve, ses recettes issues des ventes des forfaits qui permettent l'accès à l'ensemble du domaine.

La marque est définie à l'article L. 711-1 du code de la propriété intellectuelle : « *La marque de produits ou de services est un signe servant à distinguer les produits ou services d'une personne physique ou morale de ceux d'autres personnes physiques ou morales* ». La marque « Le Grand Domaine », a été déposée le 5 décembre 2000 par les sociétés DSV et Labellemontagne. Cette marque ne figure pas parmi les biens de la délégation, comme elle le devrait, ni en bien de retour, ni en bien de reprise. Or elle est au moins utile si ce n'est indispensable à l'exploitation du service. Par suite, elle devrait être qualifiée de bien de retour,

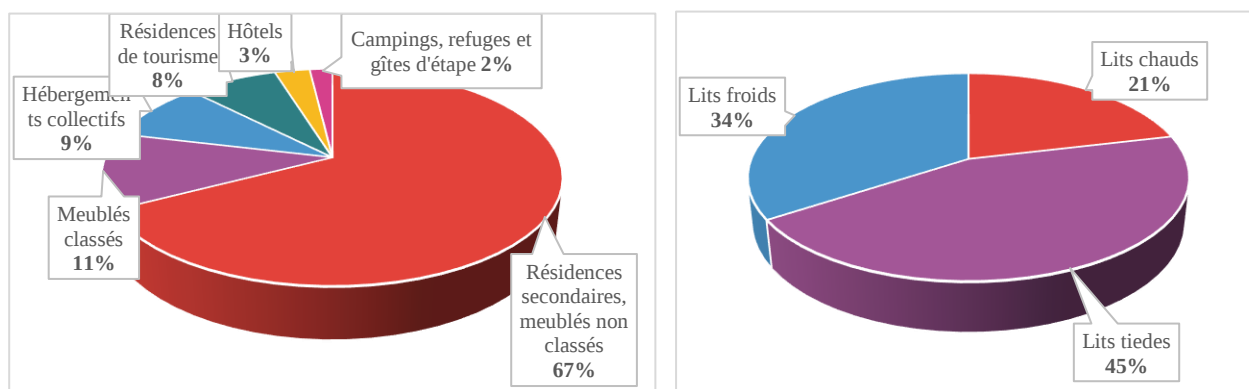
¹⁵ Cour des Comptes, *Les stations de montagne face au changement climatique*, février 2024, p. 111.

ou au moins de reprise. La question du transfert de cette marque aux délégants, c'est-à-dire à la CCVA et à la commune de Saint-François-Longchamp, se posera en fin de contrat. En réponse aux observations provisoires de la chambre, la CCVA a indiqué qu'elle souhaitait intégrer ce sujet aux négociations concernant le premier avenant de la convention de délégation.

1.3 Les hébergements touristiques : une part minoritaire de lits « chauds »

Le territoire intercommunal, qui correspond à l'échelle de promotion touristique via l'office de tourisme intercommunal, compte 24 497 lits touristiques en 2024¹⁶ (cf. annexe n° 1), en hausse de 3,9 % depuis 2019. 67 % des lits sont des résidences secondaires ou des meublés non classés, 11 % des meublés classés, 9 % des hébergements collectifs et 8 % des résidences de tourisme. Les hôtels ne représentent que 3 % des lits, leur part tendant à diminuer. Près de 60 % des lits touristiques sont situés sur le territoire de la commune des Avanchers-Valmorel. La CCVA estime que 21 % des lits sont dit « chauds », c'est-à-dire occupés plus de trois mois par an, tandis que 34 % sont dits « froids », occupés moins d'un mois par an.

Graphique n° 3 : Lits touristiques sur le territoire de la communauté de communes



Source : Chambre régionale des comptes ARA, à partir des données communiquées par la CCVA

La CCVA a initié des actions visant à remettre sur le marché des lits sortis du circuit locatif : mise en place d'un lieu, la maison des propriétaires, voué à montrer les possibilités de reconditionnement et d'optimisation d'un appartement et recrutement d'un chef de projet « immobilier de loisirs » en 2017 pour l'animer, mise en relations des propriétaires avec des experts (décoration, rénovation énergétique, fiscalité), financement de projets, récompenses des propriétaires en « points », permettant de bénéficier de cours de ski, remises sur les forfaits de ski etc. Toutefois, face aux coûts induits (la CCVA estime que les dépenses directement liées à cette politique représentent plus de 330 000 €) et aux difficultés à évaluer l'effet de levier de ces actions auprès des propriétaires, la démarche a été réduite puis arrêtée. Le coût et les résultats de ces dispositifs auraient pu faire l'objet d'une évaluation chiffrée.

¹⁶ Données communiquées par la CCVA, dont 15 014, soit 61 %, sur la station de ski.

Désormais, un programme d'avantages destiné aux propriétaires est porté par l'office de tourisme, et ainsi essentiellement financé par la CCVA. Il permet aux propriétaires mettant en location leur logement de cumuler des points, et bénéficier de divers avantages : le niveau « ambassadeur or » permet par exemple d'obtenir 100 € de réduction sur les forfaits de ski, 50 € de réduction sur les parkings et la piscine, 10 % sur l'école de ski ainsi que des produits de la boutique de l'office de tourisme. En outre, la CCVA possède 186 meublés touristiques.

Devant les difficultés à remettre les lits froids sur le marché locatif, Les Avanchers-Valmorel œuvre de son côté pour développer de nouvelles résidences de tourisme, offrant des services variés et donc des charges conséquentes, afin de garantir un apport de lits chauds. Elle a aussi recours, de même que la commune de La Léchère, au levier fiscal en majorant la taxe d'habitation sur les résidences secondaires de 50 %.

Ni la CCVA, ni les communes ne disposent de données sur l'état du bâti, ni sur les retombées économiques du domaine skiable.

CONCLUSION INTERMÉDIAIRE

La compétence en matière de tourisme est exercée au niveau intercommunal depuis 1974. C'est ainsi le district puis la communauté de communes des Vallées d'Aigueblanche (CCVA) qui est autorité organisatrice des remontées mécaniques et du domaine skiable, mais aussi des thermes. Le développement et la promotion du tourisme relève de sa compétence, notamment via l'office de tourisme intercommunale. La CCVA bénéficie du classement en station de tourisme pour l'ensemble de son territoire, composé de trois communes, et d'un surclassement démographique dans la strate de population 20 000 à 40 000 habitants.

L'organisation de l'ensemble de la compétence en matière de tourisme au niveau intercommunal est cohérente. La CCVA est à la fois autorité organisatrice du service des remontées mécaniques et pilote d'une partie des actions de diversification de la station prévues dans le contrat « espace valléen ». Les contrôles exercés sur les satellites, et notamment sur l'office de tourisme, doivent toutefois être renforcés et formalisés.

Il n'en reste pas moins que les communes exercent toujours un rôle en matière touristique, via leur compétence en matière d'urbanisme d'une part, mais aussi par la prise de participation, parfois majoritaire, dans des sociétés de gestion d'équipements et activités touristiques (la SEM gérant les thermes de La Léchère, la SPL Valmorel gérant les parkings). Les Avanchers-Valmorel est également à l'initiative de la réalisation d'un centre aquatique pour la station de ski, qui n'est pas reconnu d'intérêt communautaire.

2 LE CONTRAT DE DÉLÉGATION DU SERVICE PUBLIC DES REMONTÉES MÉCANIQUES ET SON CONTRÔLE PAR LA CCVA

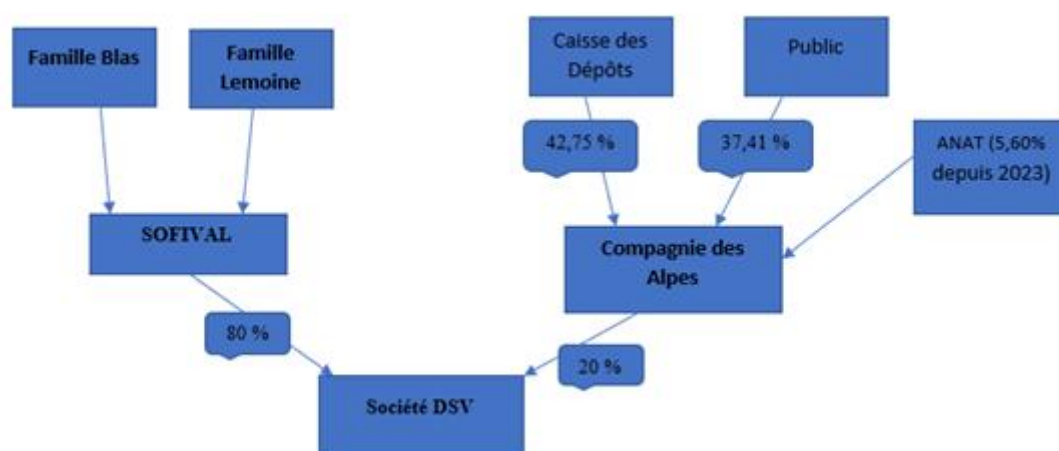
2.1 Le renouvellement de la délégation

2.1.1 Une convention de délégation dénoncée avant son terme

La CCVA a délégué la gestion de la station à la SAS DSV - le domaine skiable de Valmorel. Elle assigne trois objectifs principaux à cette délégation : assurer la qualité et la continuité du service public des remontées mécaniques, maintenir et moderniser les infrastructures, stimuler le rayonnement touristique du territoire.

La société DSV a pour seule activité la gestion du domaine skiable de Valmorel. Son capital est détenu par deux acteurs majeurs du ski : à 80 % par la société financière de Val d'Isère (SOFIVAL), actionnaire majoritaire depuis 2001, et à 20 % par la compagnie des Alpes.

Schéma n° 1 : Liens capitalistiques de la société DSV



Source : Document d'enregistrement universel Compagnie des Alpes ; site internet du groupe Sofival.

Le 25 juin 1998, une première convention de délégation de service public a été conclue entre la CCVA et la société DSV. Son terme était fixé au 2 juin 2023. Par une délibération du 18 janvier 2017, le conseil de la CCVA a décidé de la résilier par anticipation, au motif que la réalisation d'importants investissements ne pouvait pas être intégrée par avenant. Le protocole d'accord conclu dans ce cadre prévoit l'octroi au délégant d'une indemnité d'un montant de 19,29 M€ au titre de la valeur non amortie des biens de retour et de 2,94 M€ au titre du manque

à gagner¹⁷. Il fait également obligation à la CCVA de reprendre les emprunts en cours de son délégataire (solde de 11,6 M€).

Dans le cadre d'une mise en concurrence, un avis d'appel public à la concurrence a été publié le 10 février 2017. La valeur totale du contrat de délégation était estimée à 592,5 M€ hors taxes, pour une durée maximale de 40 ans. Un délai d'un mois a été laissé aux candidats potentiels pour déposer leurs offres. Un droit d'entrée d'un montant de 22,23 M€ hors taxe, correspondant au montant dû au précédent délégataire, a été fixé, incluant l'indemnisation du manque à gagner lié à la résiliation anticipée de la convention. La CCVA a reçu une seule offre : celle du délégataire déjà en place, qui a ainsi été retenu. Aucun flux financier n'a eu lieu pour effectuer la transition entre ces deux conventions.

2.1.2 Un engagement contractuel excessivement long

L'article L. 342-3 du code du tourisme dispose que : « *la durée (des contrats de concession) est modulée en fonction de la nature et de l'importance des investissements consentis par l'aménageur ou l'exploitant¹⁸ (...)* ». L'article R. 3114-2 du code de la commande publique prévoit que « *la durée du contrat ne doit pas excéder le temps raisonnablement escompté par le concessionnaire pour qu'il amortisse les investissements réalisés pour l'exploitation des ouvrages ou services avec un retour sur les capitaux investis, compte tenu des investissements nécessaires à l'exécution du contrat* ». Méconnaître cette règle peut constituer un manquement aux obligations de publicité et de mise en concurrence¹⁹. La durée choisie doit donc résulter du lien entre des investissements identifiés et valorisés, et une exploitation prévisionnelle permettant de les financer et de les amortir suivant un plan défini au préalable.

La convention de délégation a été conclue pour une durée de 35 ans, supérieure même à la durée d'amortissement technique des immobilisations.

La CCVA a délégué à la société :

- l'exploitation, l'entretien et le renouvellement de l'ensemble des engins de remontées mécaniques et installations annexes ;
- la mise en œuvre des mesures destinées à la sécurité des usagers et du personnel ;
- la gestion et l'entretien des pistes de ski alpin et des équipements de neige de culture ;
- la conception, la réalisation et le financement d'équipements nouveaux dans les conditions prévues au plan d'investissement du contrat ;
- la communication et la commercialisation ;
- des missions complémentaires attachées au service public des remontées mécaniques, notamment le damage et balisage des itinéraires piétons, des abords des restaurants, les zones ludiques, les snowparks, le stade de slalom.

¹⁷ Correspondant au résultat d'exploitation moyen des sept exercices d'exploitation précédent la date de notification du rachat, déduction faite du meilleur et du plus mauvais.

¹⁸ Depuis le 1^{er} avril 2019, une rédaction proche figure également à l'article L. 3114-7 du code de la commande publique.

¹⁹ Conseil d'État, Chambres réunies, 8 Avril 2019 – n° 425373.

Dès la rédaction de la convention, la participation de la CCVA est appelée sur plusieurs investissements, qui sont parfois des investissements de remplacement : rénovation du télésiège de Doucy, télésiège débrayable de Combelouvière, création du réseau de neige de culture sur le secteur de Doucy en 2019, règlement du déficit d'exploitation de la télécabine de Celliers selon une convention annexe signée avec DSV en 2008. À ce sujet, l'absence d'intégration de cette télécabine à la délégation de service public se révèle dépourvue de pertinence s'agissant d'une télécabine desservant le domaine skiable, y compris compte-tenu de la circonstance qu'elle viendrait se substituer à une ancienne route départementale. La CCVA est invitée, en lien avec la société DSV, à envisager l'intégration de la télécabine de Celliers dans la délégation de service public des remontées mécaniques. En réponse aux observations provisoires de la chambre, la CCVA a indiqué qu'elle souhaitait intégrer ce sujet aux négociations concernant le premier avenant de la convention de délégation.

La convention définit, sur les premières années du contrat, les investissements qui devront être réalisés par le délégataire. Au-delà de ces engagements précisément définis, la convention prévoit que le délégataire s'engage à maintenir, sur la période 2018-2047, c'est-à-dire sur les 30 premières années du contrat, un effort cumulé d'investissement représentant 15 % de son chiffre d'affaires. Les durées d'amortissement des immobilisations sont définies dans une annexe à la convention de délégation, et sont calquées sur celles appliquées par le groupe SOFIVAL. Les durées les plus importantes retenues sont de 25 ans et concernent certaines constructions, et les composants structure des télésièges et télécabines.

Le compte d'exploitation prévisionnel annexé à la convention prévoit un effort d'investissement d'un montant cumulé de 85,48 M€ sur la durée de la convention, dont 23,56 M€ au titre des investissements dits « récurrents » et 61,92 M€ concernant les investissements dits « structurants » (sans que ces deux notions ne soient précisément définies). Cet effort d'investissement représente 12 % du chiffre d'affaires prévisionnel (711,97 M€) sur la durée de la convention et 50,7 % de la capacité d'autofinancement prévisionnelle générée par le délégataire (168,5 M€).

Tableau n° 5 : Investissements prévisionnels du délégataire

<i>En M€</i>	18-22	23-27	28-32	33-37	38-42	43-47	47-52	TOTAL
Investissements récurrents	2,75	2,87	3,00	3,88	3,59	3,56	3,91	23,56
Investissements structurants	15,90	7,05	11,84	4,65	14,04	8,20	0,25	61,92
TOTAL	18,65	9,92	14,84	8,53	17,62	11,76	4,16	85,48

Source : Chambre régionale des comptes ARA, à partir de la convention de délégation.

Ainsi, la durée de 35 ans retenue apparaît excessivement longue, d'autant plus face aux incertitudes concernant les effets du changement climatique, qui pourraient compliquer la viabilité du domaine après 2050 : engager la collectivité sur des durées dépassant amplement les horizons climatiques, sans que le contrat n'évoque cette question ou ne comporte des projections à ce sujet, l'expose à devoir conclure ultérieurement des avenants, susceptibles d'accroître le déséquilibre du contrat au profit du délégataire. De plus, les investissements initiaux conséquents sont effectués en contrepartie d'investissements prévus faibles sur la dernière décennie de la convention, ce qui risque de placer à nouveau la CCVA dans la situation dans laquelle elle s'est trouvée en 2017, entraînant une résiliation anticipée (*cf. supra*).

2.1.3 Une clause de préservation de la capacité d'autofinancement qui limite les risques pesant sur le délégataire et pourrait minorer les investissements réalisés

L'article L. 1121 du code de la commande publique prévoit qu'un contrat de délégation de service public suppose un transfert du risque lié à l'exploitation du service, en contrepartie du droit d'exploiter le service qui fait l'objet du contrat, ou de ce droit assorti d'un prix. L'entreprise délégataire doit être réellement exposée aux aléas du marché, de sorte que toute perte potentielle à sa charge ne soit pas théorique ou négligeable. Le délégataire assume le risque d'exploitation lorsque, dans des conditions d'exploitation normales, il n'est pas assuré d'amortir les investissements ou les coûts d'exploitation du service qu'il a supportés.

De façon paradoxale, le contrat prévoit que le délégataire peut être amené à diminuer son effort d'investissement si celui-ci dépasse des seuils de capacité d'autofinancement (CAF) définis pour chaque période, alors même qu'il n'excéderait pas le taux d'effort minimum en part du chiffre d'affaires projeté (15 % sur les 30 premières années du contrat) ou n'aurait pas mis les moyens nécessaire pour entretenir et renouveler les immobilisations qui lui sont confiées, ou atteint les montants prévisionnels d'investissements fixés.

Tableau n° 6 : L'échéancier de contrôle de l'effort d'investissement du délégataire

Périodes (exercices comptables)	Effort d'investissement (en % du chiffre d'affaires RM hors taxes et hors TLM)	Effort d'investissement maximal (en % de la CAF)	Valeur indicative d'un point de CAF investi en trop
2018-2022	29 %	111 %*	208 000 €
2018-2027	20 %	76 %	433 000 €
2018-2032	19 %	73 %	681 000 €
2018-2037	17 %	63 %	926 000 €
2018-2042	16 %	63 %	1 204 000 €
2018-2047	15 %	59 %	1 486 000 €

* Ainsi, si sur la période 2018-2022 le délégataire réalise 29 % de son CA cumulé en investissement, mais que cet investissement représente 113 % de sa CAF (au lieu de 111 % prévu), deux points de CAF, valorisés 416 000 €, seront à déduire de son effort d'investissement de la période 2023-2027.

Source : Article 21.3 de la convention de délégation.

Cette clause est donc particulièrement protectrice pour le délégataire et de nature à lui permettre de limiter son effort d'investissement : elle lui garantit une CAF minimale à ne pas consacrer à l'investissement. Or, pour se rémunérer, la société SOFIVAL ne se verse pas de dividendes mais facture à sa filiale, la société DSV, des « frais de siège » conséquents, qui sont eux-mêmes de nature à diminuer cette CAF disponible pour l'investissement (cf. *infra*). Cette clause, de même que la limitation des investissements à 15 % du chiffre d'affaires, déséquilibre les relations contractuelles et pourrait faire obstacle aux investissements nécessaires pour entretenir et renouveler les équipements déjà édifiés et entraver l'exécution du programme d'investissements assigné au délégataire. Elle limite fortement le risque que le délégataire doit normalement accepter d'assumer.

2.2 L'exécution et le contrôle de la convention de délégation

2.2.1 Un suivi de la convention de délégation par la CCVA effectif et de qualité

Le contrôle de la délégation de service public est effectué à l'aide des moyens internes de la CCVA. Le président valide les orientations principales, un vice-président, le maire des Avanchers-Valmorel, est chargé du domaine skiable. Au niveau administratif, la répartition des tâches n'est pas formalisée. Le suivi est essentiellement effectué par le chargé de développement territorial (contrôles sur le terrain, suivi de la tarification, du calendrier, modalités d'ouverture des appareils, participation aux commissions de suivi, contrôle du compte rendu annuel et conseil aux élu). Les redevances sont suivies par le service comptabilité, tandis que les conventions annexes et délibérations relatives à la délégation sont pilotées par le directeur général adjoint des services et le directeur des affaires financières. L'organe délibérant de la CCVA n'a pas créé de commissions intercommunales thématiques, à part une commission finances qui « *ne donne pas lieu à l'établissement d'un compte-rendu et n'a pas d'existence officielle* », choix que la CCVA explique par un besoin de réactivité et efficacité. La chambre relève que ce suivi est effectif et, globalement, de bonne qualité.

2.2.1.1 Les rapports annuels

Aux termes de l'article L. 3131-5 du code de la commande publique : « *Le concessionnaire produit chaque année un rapport comportant notamment les comptes retraçant la totalité des opérations afférentes à l'exécution du contrat de concession et une analyse de la qualité des ouvrages ou des services. (...) ce rapport permet en outre aux autorités concédantes d'apprécier les conditions d'exécution du service public* ». L'article L. 1411-3 du CGCT dispose que dès communication de ce rapport, « *son examen est mis à l'ordre du jour de la plus prochaine réunion de l'assemblée délibérante qui en prend acte* ». La convention de délégation prévoit que ce rapport doit être transmis à la CCVA avant le 1^{er} juin de chaque année. La convention reprend notamment les termes des articles R. 3131-3 et -4 du code de la commande publique, qui définissent le contenu précis de ce rapport.

Sur la période contrôlée, un rapport annuel est effectivement établi par le délégataire, et transmis à la CCVA chaque année, au mois de juin. Le contenu de ces rapports est plutôt satisfaisant mais des éléments sont manquants : l'état des variations du patrimoine immobilier, l'état des dépenses de renouvellement réalisées dans l'année conformément aux obligations contractuelles. Manquent également un inventaire des biens désignés au contrat comme biens de retour et de reprise du service concédé et les engagements à incidences financières, y compris en matière de personnel, liés à la concession et nécessaires à la continuité du service public. La partie concernant les liasses fiscales est vide. Par ailleurs, ces rapports sont muets sur les frais de siège appliqués et les prestations qu'ils viennent indemniser.

Le délégataire doit donc s'attacher, sous le contrôle de la CCVA, à fiabiliser et enrichir ce rapport, et notamment la partie n° 9, concernant les immobilisations, qui est actuellement composée d'une seule page offrant une présentation très générale.

En dehors de celles contenues dans ce rapport, aucune autre donnée particulière n'est transmise à la CCVA par le délégataire. De son côté, la CCVA n'a présenté ce rapport à son

conseil communautaire qu'en 2020, 2022 et 2023, et il en a été pris acte par délibération seulement en 2022. La chambre invite la CCVA à présenter ce rapport chaque année et à en faire prendre acte son conseil communautaire, par délibération, ce qu'elle s'est engagée à faire.

2.2.1.2 La commission de suivi de la délégation

La convention instaure une commission de suivi, composée de quatre représentants de la communauté de communes, dont son président, et de quatre représentants du délégataire. Devant se réunir au moins deux fois par an, elle représente une structure de concertation, et vise notamment à suivre la réalisation des investissements prévus, la qualité du service et la politique tarifaire. Les deux maires des communes supports de la station de ski, élus à la CCVA, sont membres de cette commission, tout comme la maire de la commune déléguée de Doucy.

Cette commission s'est réunie à 17 reprises depuis 2018. La fréquence de réunion est variable suivant les années (six réunions en 2023 mais une seule en 2024). Chaque réunion donne lieu à la rédaction d'un compte-rendu détaillé, validé lors de la réunion suivante, ce qui est une bonne pratique. Les échanges sont soutenus et la commission constitue un lieu effectif de discussion concernant les investissements à réaliser.

2.2.1.3 Les contrôles spontanés sur l'exécution du service et la réception des travaux

La CCVA fait usage de son pouvoir de contrôle permanent et mandate, depuis 2024, un de ses agents pour effectuer des visites de terrain (5 en 2024). Ces visites donnent lieu à la rédaction d'un compte-rendu. Elles permettent de s'assurer du respect des horaires d'ouverture des appareils, de la fluidité des passages skieurs et de l'état des pistes.

L'article 19 de la convention de délégation stipule que le délégataire doit inviter la CCVA aux opérations de réception des biens, lui permettant, à ce stade, d'exercer son pouvoir de contrôle, notamment en demandant des explications et en formulant des observations au maître d'ouvrage, pouvant donner lieu à consignation au procès-verbal de réception. Cette clause n'a toutefois jamais été mise en œuvre. Ainsi, jusqu'à présent, la CCVA ne participe pas aux opérations de réception des travaux mais dans ses réponses aux observations provisoires de la chambre, elle a indiqué qu'elle le ferait désormais.

2.2.1.4 La commission de contrôle prévue à l'article R. 2222-3 du CGCT

Toute entreprise liée à une commune ou à un établissement public communal par une convention financière comportant des règlements de compte périodiques doit lui fournir des comptes détaillés de ses opérations. Lorsque les recettes de fonctionnement de la commune ou de l'établissement dépassent 75 000 €, ces comptes sont examinés par une commission de contrôle financier²⁰, qui rédige un rapport joint aux comptes de la commune ou de

²⁰ Article R. 2222-3 du CGCT.

l'établissement. Cette commission n'a pas été mise en place, ce que la chambre invite la CCVA à faire. En réponse aux observations provisoires de la chambre, la CCVA a indiqué que cette commission sera mise en place et donnera lieu à un rapport annexé à ses comptes.

2.2.2 Des irrégularités concernant les tarifs

2.2.2.1 Un pouvoir tarifaire bridé

En application de l'article L. 1221-5 du code des transports, les grilles tarifaires des remontées mécaniques doivent être approuvées, en intégralité, par les autorités délégantes. Ainsi, faute d'approbation, les tarifs de la saison précédente continuent à s'appliquer.

La convention de délégation de service public prévoit que le délégataire doit proposer à la CCVA les tarifs de la saison à venir avant le 30 novembre. Trois clauses viennent toutefois entraver le contrôle que la CCVA exerce sur les tarifs de la station de ski :

- la convention prévoit une hausse annuelle minimale des tarifs (fondée sur les évolutions à la hausse de 80 % du coût du travail et de 20 % des prix de production de l'industrie, majorés de 2 points), l'accord de la CCVA est seulement requis si la hausse des tarifs résultant de l'application de cette formule de calcul dépasse le taux INSEE des prix à la consommation sur un an de plus d'un point. Cette formule qui garantit au délégataire une hausse continue des tarifs, plus importante que celle des coûts de production, est très favorable à ce dernier et revient, pour la CCVA, à abandonner une grande partie de son pouvoir de détermination des tarifs.

Formule de révision des tarifs

$$\text{Tarif } n = ((0,8 \times S(n)/S(n-1) + (0,2 \times E(n)/E(n-1)) + 2 \%$$

S = indice INSEE du coût du travail révisé - industries mécaniques et électriques - au mois de juillet de l'année n.

E = indice de prix de production de l'industrie française pour le marché français-prix de marché-MIG EBIQ- Energie, biens intermédiaires et biens d'investissement-Base 2010-(FMOAEBIQ00) - au mois de juillet de l'année n.

Si les indices S ou E de l'année n sont inférieurs à ceux de l'année n-1, ce sont ces derniers qui seront retenus. Si le tarif dépasse le taux INSEE des prix à la consommation sur un an de plus d'un point, l'accord du délégant sera requis.

- la convention prévoit qu'en l'absence de réponse dans un délai de 45 jours, les tarifs proposés par le délégataire sont adoptés (ce qui correspond à une procédure d'accord tacite) ;

- la convention limite les tarifs soumis à l'accord du délégataire aux tarifs « de base », c'est-à-dire « à l'exclusion des remises particulières concédées par le délégataire » ;

Ces stipulations méconnaissent ainsi l'article L. 1221-5 du code des transports.

En pratique, chaque année, DSV adresse un courrier à la CCVA contenant une demande de validation des nouveaux tarifs. La chambre constate que la qualité des demandes d'évolution tarifaires effectuées par l'exploitant se dégrade : si en début de période contrôlée, les demandes font référence aux indices des prix prévus par la convention, ce n'est plus le cas à compter de

la saison 2022-2023 : les demandes d'évolution tarifaires ne tiennent donc plus compte de la formule d'indexation figurant au contrat, elles sont sommaires et peu argumentées.

Sur les années 2019-2024, les tarifs (publics uniquement) ont été approuvés à trois reprises par la CCVA (en 2021, 2022 et 2023). Cette compétence relève actuellement du bureau communautaire qui, par une délibération du 8 juin 2020, a reçu délégation du conseil de la CCVA pour fixer les tarifs des services publics et/ou commerciaux de la communauté de communes. La chambre recommande à la CCVA d'approuver, chaque année, l'intégralité des tarifs applicables à la station de ski, y compris les tarifs particuliers et dérogatoires.

Recommandation n° 2. (CCVA) : Approuver, chaque année, l'intégralité des tarifs du service des remontées mécaniques, y compris les gratuités et tarifs spéciaux.

2.2.2.2 Des tarifs particuliers non approuvés

La convention permet à la CCVA de solliciter la politique et la stratégie commerciale relative aux tarifs particuliers appliqués. Les demandes d'évolution tarifaire de la société DSV ne précisent pas les tarifs particuliers appliqués. En outre, de nombreux tarifs spéciaux sont appliqués au titre des remises commerciales²¹.

Les tarifs spéciaux n'ont donc jamais été approuvés par la CCVA qui en a demandé communication seulement dans le cadre du contrôle de la chambre. En réponse, la société s'est bornée à lui communiquer trois grilles tarifaires, applicables aux revendeurs, hébergeurs et tours opérateurs, et concernant le contrat avec le Club Med, a opposé à la CCVA son caractère confidentiel. À la demande de la chambre, la société DSV a fourni, pour la saison 2024-2025, 73 conventions particulières. Ces conventions prévoient notamment l'octroi à des revendeurs et hébergeurs de forfaits à tarifs préférentiels. Il permet également aux hébergeurs de bénéficier de forfaits gratuits, par exemple 110 forfaits saisonniers gratuits pour les employés du Club Méditerranée, et de la gratuité pour les journalistes et agents de voyage hébergés par le Club Méditerranée.

2.2.2.3 Des gratuités et réductions non approuvées, ni maîtrisées

L'égalité des usagers devant le service public est un principe général du droit. Des différences de traitement sont toutefois possibles à condition qu'elles soient justifiées par une différence de situation (objective) ou par un motif d'intérêt général et, au surplus, qu'elles soient proportionnées à la cause qui les justifie et excluent toute discrimination. Les remontées mécaniques sont considérées comme des services publics de transport. Selon la jurisprudence encadrant les pratiques tarifaires en matière de service public délégué, une collectivité qui accorde au délégataire une libre fixation des tarifs applicables à certains usagers méconnaît

²¹ La société DSV a adhéré à l'association D2S2, à laquelle elle vend des forfaits de ski à la journée à prix fortement remisé, destinés ensuite aux salariés de la branche des remontées mécaniques et des domaines skiables. Elle a aussi adhéré au programme de fidélisation et réduction Skiogrande.com.

l'étendue de sa compétence²². En outre, il est interdit de pratiquer une discrimination tarifaire, dans le cadre d'un SPIC, fondée sur la localisation géographique du lieu de résidence des usagers du domaine skiable (principe d'égalité des usagers).

En dehors des brochures tarifaires publiques et les conventions concluent entre l'office de tourisme et le délégataire, la CCVA, qui est pourtant l'autorité organisatrice du domaine skiable, n'a pas été en mesure de fournir des éléments précis concernant les gratuités et réductions appliquées sur son domaine skiable, que ce soit en ce qui concerne leurs motifs ou leur nombre. Elle indique que les moins de 18 ans du territoire ne bénéficient plus d'une gratuité totale d'accès au domaine skiable depuis le dernier renouvellement de la délégation. D'autre part, les électeurs du territoire, y résidant depuis au moins sept ans, bénéficiaient de forfaits saison à tarifs très réduits²³ jusqu'à la saison 2021-2022 ; il y a été mis fin suite au rappel du droit applicable par une communication du préfet. Désormais, la société organise, à la fin de l'été, une vente « flash », ouverte à tous, permettant d'obtenir des remises allant de 40 à 60 % sur le forfait saison.

En ce qui concerne les gratuités, la société DSV a produit à la chambre un tableau récapitulatif (cf. annexe n° 2). Leur coût n'est pas valorisé dans les comptes de la délégation, ni dans la comptabilité générale de la société. Il résulte des éléments produits à la demande de la chambre que les gratuités et remises sont nombreuses.

Pour les sorties scolaires, en plus du plan départemental ski jeune avec les collégiens savoyards, les gratuités étaient accordées aux écoles du territoire jusqu'à la saison 2021-2022. De nombreux forfaits gratuits (2 417 en 2022-2023 et encore 1 609 en 2023-2024) sont octroyés au titre des « accords commerciaux », qui ne se limitent donc pas à des remises tarifaires. Ainsi, les conventions conclues avec l'office de tourisme prévoient, pour la saison 2023-2024, l'octroi de forfaits gratuits annuels pour 12 membres du personnel de l'office de tourisme nominativement identifiés (dont trois consultants informatique), et « *une remise exceptionnelle* » de 50 % pour les autres salariés. La société indique également que des forfaits gratuits sont octroyés aux guides des opérateurs de voyages, aux hébergeurs (110 forfaits saisons gratuits sont ainsi octroyés au Club Méditerranée), aux directeurs et employés de structures locales. La gratuité sur demande, en forfait journée, est accordée pour les actionnaires de la société SOFIVAL. Tous les salariés de la société DSV bénéficient, s'ils le souhaitent, de forfaits saisons gratuits²⁴.

Ces gratuités, qui méconnaissent le principe d'égalité des usagers devant le service public rappelé ci-dessus, et, sont, au surplus, non approuvées par la CCVA, sont irrégulières.

En ce qui concerne les remises, la société DSV n'a pas été en mesure de fournir une liste exhaustive de celles qui sont appliquées et du coût qu'elles représentent. Les salariés de Sofival bénéficient de remises. Les moniteurs de la station de ski ne bénéficient plus d'une gratuité totale depuis la saison 2017-2018, mais de remises en application de conventions. Une convention avec l'union des commerçants permet aux salariés des socioprofessionnels adhérents de bénéficier d'une remise de 30 %.

Ainsi, la chambre recommande à la CCVA de mettre fin aux gratuités et réductions irrégulières, concernant notamment l'office de tourisme, les actionnaires de SOFIVAL, les

²² Cour administrative d'appel de Lyon, 20 mai 1999, 95LY00795, mentionné aux tables du recueil Lebon.

²³ À un prix correspondant à celui de quatre forfaits journée.

²⁴ Accord relatif à la négociation annuelle obligatoire 2019.

guides et opérateurs de voyages, les directeurs et employés de structures locales. S'ils le souhaitent, il appartient aux employeurs concernés d'acheter les forfaits à un tarif normal, puis d'en effectuer la distribution à tarif remisé à leurs salariés dans le cadre de leur politique d'action sociale.

Recommandation n° 3. (CCVA) : Mettre fin aux gratuités et réductions irrégulières de forfaits de ski, concernant notamment l'office de tourisme, les actionnaires de SOFIVAL, les guides et opérateurs de voyages, les directeurs et employés de structures locales.

2.2.3 Un inventaire des biens qui doit être complété, et mis à jour chaque année

Le recensement précis et exhaustif des biens et leur suivi est une condition nécessaire pour une fin de convention fluide, au coût anticipé. Dans le cadre d'une convention de délégation, un régime particulier s'applique aux biens²⁵ :

- les biens mis à la disposition du délégataire par l'autorité délégante lui reviennent gratuitement en fin de convention ;
- les biens de retour, nécessaires au fonctionnement du service public, se caractérisent par un droit de retour gratuit à la personne publique délégante, sauf s'ils ne sont pas totalement amortis du fait d'une durée de convention trop faible ou de sa résiliation anticipée ;
- les biens de reprise, utiles au fonctionnement du service sans être indispensables, se caractérisent par une faculté de retour au concédant qui se traduit par une clause de reprise que seule l'autorité concédante peut activer ;
- les biens propres, non utiles au service public, sont la propriété du délégataire.

Le contrat de délégation prévoit deux inventaires : celui des biens mis à la disposition du délégataire par la CCVA (annexe n° 2) et celui des biens réalisés par DSV en cours de contrat (annexe n° 3), eux-mêmes classés en trois catégories : biens de retour, biens de reprises et biens propres. Le contrat prévoit que pour chaque bien est indiqué son libellé, son classement et ses modalités d'amortissement (durée et caractéristiques).

Dans les faits, l'annexe n°3 contient uniquement des biens qualifiés « de retour » et ne mentionne pas leurs modalités d'amortissement. Il conviendrait également d'y ajouter la date d'acquisition ou de mise en service et le montant des amortissements réalisés. L'inventaire doit en outre être davantage détaillé (l'intégralité des installations dévolues à l'enneigement artificiel est regroupée sur une ligne unique d'une valeur brute de 10,86 M€). Il doit indiquer lorsque le délégataire n'a pas financé les biens en intégralité.

L'article R. 3131-4 du code de la commande publique prévoit que le rapport annuel de l'entreprise délégataire doit notamment comprendre « *un compte-rendu de la situation des biens et immobilisations nécessaires à l'exploitation du service délégué* », un « *état du suivi du programme contractuel d'investissements* » et « *un inventaire des biens désignés au contrat comme biens de retour et de reprise du service délégué* »

²⁵ Désormais codifié à l'article L. 3132-4 du code de la commande publique.

Le contrat prévoit effectivement une mise à jour annuelle de ces inventaires, à l'occasion de la transmission du rapport annuel de délégation. Toutefois, ces rapports ne sont accompagnés d'aucun inventaire précis et à jour. Ainsi, la chambre recommande à la CCVA de solliciter des mises à jour précises et annuelles de ces inventaires. Dans ses réponses aux observations provisoires, la CCVA a indiqué qu'un travail était en cours sur l'inventaire et qu'une actualisation précise serait demandée annuellement à la société DSV.

Recommandation n° 4. (CCVA) : Solliciter de la société DSV des mises à jour précises et annuelles des inventaires de la délégation, comme le prévoit l'article 10.3 de la convention de délégation.

2.2.4 Un plan d'investissement déjà obsolète, 8 ans seulement après la signature de la délégation de service public

2.2.4.1 Un effort d'investissement contractuel sous-dimensionné, et dépassé

Au titre de la période 2018-2022, le contrôle de l'effort d'investissement a été réalisé par la commission de suivi de la convention du 27 septembre 2023, seulement par référence à la capacité d'autofinancement, sans le ramener au chiffre d'affaires. 21,3 M€ d'investissements ont été réalisés, pour une CAF nette de 15,95 M€ (effort représentant 133,5 % de la CAF), soit un dépassement du ratio de 111 % prévu par la convention de délégation. Le ratio investissements / chiffre d'affaires prévu (29 %), a également été dépassé (41,6 % réalisé), notamment en raison d'un chiffre d'affaires inférieur au prévisionnel, s'expliquant, essentiellement, par la crise sanitaire. Par contre, en montant, les investissements prévus (18,65 M€) ont été dépassés, mais seulement de 14 %.

Tableau n° 7 : Effort d'investissement du délégataire sur la période 2018-2022

	2018	2019	2020	2021 (Covid)	2022	CUMUL 18-22	Prévu
Investissements	8,53	3,63	2,65	4,54	1,96	21,3	18,65
Chiffre d'affaires remontées mécaniques hors TLM	11,33	12,71	11,75	0,23	15,17	51,18	65,46
en %	75,3 %	28,5 %	22,5 %	2 004,5 %	12,9 %	41,6 %	28,5 %
Capacité d'autofinancement	2,75	3,69	3,07	1,47	4,96	15,95	16,81
en %	310,1 %	98,2 %	86,1 %	309,2 %	39,5 %	133,5 %	111 %

Source : Chambre régionale des comptes ARA, à partir de la convention de délégation.

Ces éléments démontrent d'une part la sous-estimation des investissements prévus par la convention, et, surtout, le caractère peu pertinent et insuffisant des ratios en pourcentage de CAF et de chiffre d'affaires retenus.

Le plus important investissement réalisé, la télécabine de Planchamp, mise en service en 2023, a coûté 20 M€ et vient remplacer un télésiège mis en service en 1997. Il ne revient pas à la chambre de se prononcer sur l'opportunité de cet investissement, mais elle relève que cet équipement nouveau n'était pas prévu par le plan d'investissement de la convention de délégation, et il n'a pas été intégré par avenant à la délégation. Seuls les comptes-rendus des commissions de suivi de la convention de délégation l'évoquent. Il ne figure pas dans les listes des biens annexés à la convention et semble ainsi surtout avoir été réalisé à l'initiative de la société DSV.

Il s'agit ainsi d'un important investissement nouveau, non prévu lors de la conclusion du contrat de délégation, réalisé par la société DSV en dehors de tout cadre contractuel, ce qui représente un risque juridique certain. La CCVA est invitée à procéder, à l'avenir, à la passation d'avenants avant la réalisation de ce type d'investissements.

2.2.4.2 Des investissements contractuels partiellement réalisés

Les investissements prévus les premières années de la convention sont, pour ce qui concerne les remontées mécaniques, essentiellement des investissements « de rattrapage », concernant des appareils anciens, dont la durée de vie normale aurait, de toute façon, expiré au cours de l'ancienne concession si elle avait été menée à son terme.

Si les investissements prévus par la convention au titre des années 2018-2022 ont été réalisés, ce n'est pas le cas des investissements programmés pour l'année 2023. Ainsi, la rénovation du Télébourg (montant prévisionnel de 2,2 M€) n'a pas été effectuée, une participation est désormais demandée à la CCVA alors qu'elle n'était pas prévue dans la convention de délégation. Il en va de même de la réalisation du télésiège Doucy Express, pour lequel la CCVA s'était déjà engagée à apporter un financement à hauteur de 50 % mais dans la limite de 3,5 M€ : les parties au contrat conviennent qu'il ne pourra pas être réalisé dans le cadre du programme d'investissement actuel et nécessite la rédaction d'un avenant à la convention, dont les conditions financières ne sont pas encore définies.

Le suivi des principaux investissements prévus ou réalisés est présenté en annexe n° 2.

Le plan d'investissement prévu par la convention apparaît ainsi déjà obsolète, d'autres investissements nécessaires ne rentreront pas dans l'enveloppe d'investissement prévue au contrat. La CCVA risque d'être de plus en plus sollicitée par son délégataire pour contribuer aux investissements notamment en bas de domaine skiable, et donc assumer une part toujours croissante du risque lié au service délégué. À ce titre, la chambre rappelle à la CCVA que pour qu'un avenant soit régulier, il doit respecter les prévisions strictes des articles R. 3135-1 et suivants du code de la commande publique.

2.2.4.3 Des zones de risque pour la CCVA : l'indemnisation des biens de retour et l'absence d'amortissements de caducité

Les biens de retour sont remis gratuitement à l'autorité délégante sous réserve qu'ils aient été amortis à la date à laquelle il est mis fin au contrat²⁶. Si la durée de vie technique du bien est supérieure à la durée du contrat de concession, le bien de retour n'aura pas été complètement amorti au terme de la convention de délégation, et le concessionnaire pourrait avoir droit au versement d'une indemnisation, au maximum égale à la valeur nette comptable du bien²⁷. Ce fût le cas lors de la résiliation anticipée de la précédente convention puisque le droit d'entrée réclamé comprenait un montant de 19,29 M€ au titre de la valeur non amortie des biens de retour. Cette situation risque de se reproduire au terme de la présente convention car de nombreux investissements, restant à réaliser²⁸ : la convention expirant en 2052 et les télésièges et télécabines s'amortissant sur 25 ans, il s'ensuit que les investissements mis en service au-delà de 2026 ne seront pas complètement amortis sur le plan comptable. Or, l'article 39.1 du contrat de concession prévoit qu'une indemnité égale à la valeur nette comptable sera due pour les biens de retour non complètement amortis.

D'une part, cette clause est favorable à l'exploitant car la reprise à la valeur nette comptable constitue une limite maximale posée par le juge administratif, la valeur de reprise des biens en fin de contrat étant normalement calculée en fonction de la rentabilité économique du contrat, indépendamment de l'amortissement comptable²⁹. À noter également que toute immobilisation non amortie ne donne pas droit à indemnisation : seuls les investissements réellement nouveaux peuvent donner lieu à indemnisation, à l'exclusion donc des investissements de renouvellement, qui sont normalement à la charge du délégataire³⁰, ce à quoi la CCVA doit veiller scrupuleusement.

²⁶ Conseil d'État, avis n° 371.234 du 19 avril 2005.

²⁷ CE, 7/2 SSR, 4 juillet 2012, CA de Chartes, n° 352417, B et CE, Ass, 21 décembre 2012, commune de Douai, n° 342788, A.

²⁸ En 2026 pour 3,40 M€ (télésiège 6 places Doucy Express / Combelouvière), en 2030 pour 2,2 M€ (rénovation du Téléboulevard) et à des dates non déterminées pour télésiège des Lanchettes pour 6,79 M€ et rénovation TSD Combelouvière pour 18 M€.

²⁹ L'indemnité à verser à l'exploitant d'une concession à l'issue du contrat est calculée en fonction de la valorisation économique des biens (CJCE 18 juillet 2007, Parking Brixen, aff. C-458/03) en tenant compte de l'amortissement des investissements (CE, 11 août 2009, Sté Maison Comba n°303517) mais aussi de la notion de bénéfice raisonnable (CAA Marseille 19 novembre 2007, Commune de Sanary-sur-Mer n° 05MA02727). Il s'agit d'éviter que le délégataire étale l'amortissement comptable sur une période excédant le retour sur investissement, privilégiant la rémunération de l'actionnaire.

³⁰ Conclusions de B. Dacosta sur CE, 21 décembre 2012, Commune de Douai, n° 342788, A : « le système est conçu de telle sorte que la durée du contrat permette d'amortir l'intégralité du coût de l'investissement initial et de dégager un bénéfice raisonnable pour le concessionnaire, avec un retour gratuit du bien en fin de concession, et ceci alors même qu'il y aurait eu, en cours de concession, des investissements de renouvellement, qui sont normalement à la charge du délégataire, comme le rappelle d'ailleurs l'avis de 2005. Il ne peut alors y avoir ni indemnisation, ni a fortiori « rachat », d'installations déjà intégralement financées par les usagers (avec le concours éventuel de la collectivité) », CAA13, 29 mars 2021, n° 19MA05156, C, pourvoi non admis.

2.3 Des reversements contractuels modestes pour la CCVA

2.3.1 Un partage prévisionnel de la valeur ajoutée déséquilibré

Le partage prévisionnel de la valeur est favorable à l'exploitant, d'autant plus si on prend en considération les frais rémunérant la société SOFIVAL (*cf. infra*).

Tableau n° 8 : Partage de la valeur ajoutée prévisionnelle

	Montant cumulé 2018-2052 (M€)	Répartition de la richesse créée (%)
Excédent brut d'exploitation	216	
- Charges financières	- 4	
+ Redevance de concession versée à la collectivité	26	
+ Taxe sur les remontées mécaniques (part départementale) et plan routier	16	
+ Versements Sofival (<i>estimés à 5 % du CA cumulé</i>)	36	
Reconstitution de l'excédent généré par l'activité avant rémunération des parties	290	
- Investissements	- 85	
- Impôt sur les sociétés	- 40	
<u>Solde disponible</u>	<u>165</u>	<u>100 %</u>
- Redevance de concession	26	16 %
- Taxe remontées mécaniques (part départementale) et plan routier	16	10 %
- Solde disponible pour le délégataire	123	74 %

Source : Chambre régionale des comptes ARA, à partir du compte prévisionnel du délégataire.

2.3.2 Les reversements à destination de la CCVA

Lorsqu'elle fait l'objet d'un contrat de délégation, l'exploitation d'un domaine skiable peut générer, pour le délégant, trois types de recettes directes : la taxe sur les remontées mécaniques³¹, la redevance d'occupation du domaine public³² et une redevance correspondant

³¹ Aux termes de l'article L. 2333-49 du CGCT : « Les entreprises exploitant des engins de remontée mécanique peuvent être assujetties en zone de montagne à une taxe communale portant sur les recettes brutes provenant de la vente des titres de transport et dont le produit est versé au budget communal (...) ».

³² Aux termes de l'article L. 2125-1 du code général de la propriété des personnes publiques : « Toute occupation ou utilisation du domaine public d'une personne publique (...) donne lieu au paiement d'une redevance (...) Lorsque l'occupation du domaine public est autorisée par un contrat de la commande publique ou qu'un titre

aux avantages de toute nature procurés en contrepartie de la mise à disposition des biens et à l'intéressement aux résultats de l'exploitation.

2.3.2.1 L'absence de taxe sur les remontées mécaniques perçue par la CCVA

En application des articles L. 2333-49 et suivants du CGCT, les entreprises exploitant des remontées mécaniques en zone de montagne peuvent être assujetties au paiement d'une taxe, au taux maximum de 3 %³³, assise sur les recettes de la vente des titres de transport, dont le produit est affecté à des actions précises en lien avec la montagne et le tourisme. Le montant de cette taxe est compris dans le prix du titre payé par l'usager.

L'article 25 de la convention de délégation stipule que la part communale de la taxe sur les remontées mécaniques est incluse dans la redevance de délégation versée à la CCVA. Cette clause est problématique à plusieurs égards.

D'une part, taxe sur les remontées mécaniques et redevance de délégation sont de nature totalement distinctes, la première ayant un caractère fiscal (impôt indirect facultatif). D'autre part, comme le prévoient les articles L. 2333-49 et L. 5211-22 du CGCT, la part communale de la taxe sur les remontées mécaniques ne peut être instituée que par délibération du conseil municipal, ou le cas échéant du conseil communautaire, avec l'accord des communes concernées, et non par voie contractuelle. En l'espèce, aucune délibération n'a institué cette taxe, et d'après sa comptabilité et les titres de recettes émis, la CCVA perçoit, contrairement à la plupart des domaines skiables, seulement une redevance de délégation mais pas de taxe sur les remontées mécaniques. Seul le département de la Savoie perçoit cette taxe au taux de 2 %.

Ainsi, en l'espèce, la part communale ou intercommunale de la taxe sur les remontées mécaniques n'a pas été instituée et la clause stipulant que cette taxe est incluse dans la redevance de délégation est irrégulière.

2.3.2.2 Une redevance d'occupation du domaine public sans part fixe

Le versement d'une redevance d'occupation du domaine public constitue une obligation selon l'article L. 2125-1 du code général de la propriété des personnes publiques (CG3P)³⁴. Conformément à l'article L. 2125-3 du CG3P : « *la redevance due pour l'occupation ou l'utilisation du domaine public tient compte des avantages de toute nature procurés au titulaire de l'autorisation* »³⁵.

L'article 25 du contrat prévoit le versement à la CCVA d'une redevance d'occupation du domaine public représentant 0,10 % du chiffre d'affaires des remontées mécaniques hors

d'occupation est nécessaire à l'exécution d'un tel contrat, les modalités de détermination du montant de la redevance mentionnée au premier alinéa sont fonction de l'économie générale du contrat. Lorsque ce contrat s'exécute au seul profit de la personne publique, l'autorisation peut être délivrée gratuitement ».

³³ Les articles L. 3333-4 et L. 3333-5 du CGCT prévoient que les départements peuvent également instaurer une taxe sur les remontées mécaniques plafonnée à 2 % des recettes brutes de titres de transport.

³⁴ Rappelée par le Conseil d'État dans sa décision n° 305136 du 10 juin 2010 « Escota ».

³⁵ Pour la détermination de son montant, doivent être notamment pris en compte la surface occupée, le mode d'usage, la situation des emplacements, la nature de l'activité ou la rentabilité de l'occupation.

taxes et hors taxe sur les remontées mécaniques (dite aussi taxe loi montagne). Ainsi, cette redevance d'occupation ne contient pas de part fixe, et son montant est faible.

2.3.2.3 Une redevance de concession calculée de façon erronée

La société DSV verse à la CCVA une redevance de concession représentant 3,40 % du chiffre d'affaires des remontées mécaniques hors taxes et hors taxe sur les remontées mécaniques. Borner le chiffre d'affaires pris en compte à celui généré par la vente de forfaits limite ainsi la base de calcul de cette taxe, alors que l'article 23 de la convention dispose que la rémunération du concessionnaire est également assurée par la perception des recettes issues de la location d'espaces publicitaires ou de toutes opérations de mécénat ou de parrainage et de toutes autres recettes tirées d'activités autorisées au titre du présent contrat.

Tableau n° 9 : Redevances versées par le délégataire (montants hors taxes)

<i>En €</i>	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Chiffre d'affaires retenu	12 282 470	11 356 615	211 770	14 177 368	13 306 819	14 841 568
Redevance d'occupation du domaine public	12 283	11 357	212	14 177	13 307	14 842
Redevance de concession	417 638	386 125	7 200	482 031	452 432	504 613
Total	429 921	397 482	7 412	496 208	465 739	519 455

Source : Chambre régionale des comptes ARA.

La convention n'inclut pas de dispositif permettant d'intéresser la collectivité en cas de chiffre d'affaires ou résultat particulièrement favorable³⁶. Cette situation a été criante lors des exercices 2021 et 2022. En 2021, année du Covid, marquée par la quasi-fermeture des remontées mécaniques, la CCVA a perçu une redevance d'un montant de seulement 7 412 €, alors que la société Sofival a continué à bénéficier de versements de DSV. Toutefois, l'année suivante, qui a permis à DSV de réaliser un résultat net de 2,75 M€, correspondant à un taux de rendement³⁷ de 17,9 %, la CCVA a obtenu une redevance de seulement 496 208 €.

Les modalités de calcul appliquées par la société DSV sont conformes à celles prévues par la convention de délégation en 2019 et 2020. À compter de 2021, au lieu de soustraire la taxe sur les remontées mécaniques effectivement versée, DSV diminue son chiffre d'affaires de 5 %. Ce calcul est inexact car la taxe sur les remontées mécaniques a été seulement instituée par le conseil départemental au taux de 2 %. Ainsi qu'il a été dit *supra*, ni la CCVA, ni les communes supports de la station de ski ne perçoivent cette taxe. En conséquence, seule la taxe effectivement versée au département aurait dû être déduite du chiffre d'affaires. Le manque à

³⁶ La Cour des comptes a souligné, dans son rapport « Les délégations de gestion de services publics locaux », décembre 2024, p. 76, qu'« il est opportun que le contrat de délégation prévoie qu'en cas de chiffre d'affaires ou de marge nettement supérieurs aux prévisions, une partie du résultat soit rétrocédée à la collectivité délégante ».

³⁷ Résultat divisé par chiffre d'affaires.

gagner pour la CCVA lié à l'application erronée de la formule de calcul représente 44 669 € sur la période 2021-2024.

Tableau n° 10 : Manque à gagner en raison des modalités de calcul non conformes à la convention

<i>En €</i>	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Chiffre d'affaires retenu	12 282 470	11 356 615	211 770	14 177 368	13 306 819	14 841 568
Chiffre d'affaires à retenir	12 282 470	11 356 615	217 998	14 594 349	13 698 196	15 286 816
Manque à gagner - redevance d'occupation du domaine public	0	0	6	426	399	445
Manque à gagner - redevance de concession	0	0	221	14 460	13 573	15 139

Source : Chambre régionale des comptes ARA.

La chambre recommande à la CCVA de recouvrer les redevances manquantes auprès de la société DSV, ce qu'elle s'est engagée à faire, ce qu'elle s'est engagée à faire en réponse aux observations provisoires.

Recommandation n° 5. (CCVA) : Recouvrer les redevances manquantes auprès de la société DSV.

2.4 Une convention qui n'anticipe pas le changement climatique

2.4.1 L'exposition de la station au changement climatique

Les communes supports de la station de ski ne sont pas épargnées par le changement climatique. L'augmentation des températures moyennes provoque une remontée de la limite pluie-neige³⁸. Dans les Alpes, entre 1971 et 2019, la période d'enneigement s'est réduite d'environ un mois en dessous de 2 000 m d'altitude³⁹. Selon les données Climadiag, la température moyenne observée sur la commune des Avanchers-Valmorel en hiver passera de - 2,3 degrés Celsius sur la période 1976-2005 à - 0,3 degrés Celsius en 2050 et le nombre annuel de jours de gel de 143 à 109, selon le scénario d'évolution climatique médian, dit RCP 4.5⁴⁰.

La station effectue, depuis le début des années 1980, des relevés concernant le cumul des chutes de neige. Ils témoignent d'un cumul moyen de 428 cm sur la période 1980-

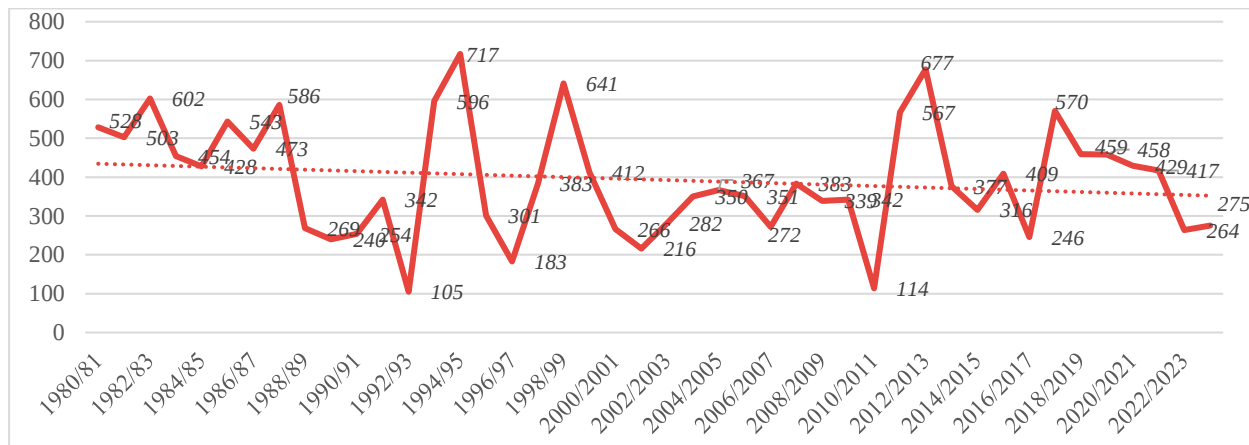
³⁸ À précipitations constantes, une hausse de 1 °C des températures provoque une remontée de la limite pluie-neige de 150 à 200 m. Source : *comprendre le changement climatique en alpage*, réseau alpages sentinelle.

³⁹ Source : Météo-France.

⁴⁰ Correspondant à une stabilisation des émissions de gaz à effet de serre à la fin du siècle.

2000 contre 382 cm sur les 20 dernières années, donc d'une tendance nette à la diminution de l'enneigement naturel.

Graphique n° 4 : Cumul des chutes de neige (cm) à Valmorel par saison



Source : Société DSV, cumul de chutes de neige, de décembre à avril.

2.4.2 Une convention de délégation qui n'évoque pas le changement climatique

La convention de délégation, relativement récente (2017), devrait prendre en compte le changement climatique. Pourtant, elle ne traite pas de ce sujet, alors que le changement climatique a d'ores et déjà des impacts concrets sur la station de ski, et ses investissements. Ainsi, rien n'est par exemple prévu en cas de démantèlement nécessaire d'installations en fin de période, dans le cas où l'enneigement en rendrait l'exploitation impossible, démantèlement dont les coûts élevés seraient alors à la charge de la collectivité.

La société DSV a fait réaliser une étude de modélisation des impacts du changement climatique. Cette étude, livrée en avril 2023, est fondée sur les conséquences des scénarios « pessimiste » (RCP 8.5) et « moyen » (RCP 4.5), le scénario « optimiste » (RCP 2.6) étant considéré comme non réaliste. Il résulte notamment de cette étude que, dans le scénario « moyen », jusqu'à la fin du siècle, grâce à la production de neige, les 100 jours d'exploitations resteraient garantis sur la partie haute du domaine (hors secteurs Doucy et Planchevren), alors que l'enneigement naturel se raréfierait progressivement. Cette étude confirme une diminution de l'enneigement sur la durée et des difficultés en bas de station. La société estime que l'étude a « permis de sensibiliser les élus et les décideurs sur la contrainte du changement climatique et les tendances de fond dont la nécessité de travailler sur des projets d'altitude ».

Elle a été communiquée à la CCVA, une présentation en a été faite le 8 juin 2023 en commission de suivi de la délégation mais pas en conseil communautaire. La CCVA estime que cette étude valide ses choix de poursuivre le développement de la production de neige, de constituer des réserves de neige, de favoriser la remontée en altitude du domaine skiable et d'y implanter des activités diversifiées. Cette étude n'a donc pas eu d'impact particulier sur les investissements projetés. Des mesures de rationalisation sont également mises en œuvre : réduction de la largeur des pistes, priorité de damage et de préparation des pistes vertes et bleues, fermeture précoce dans la saison des pistes et des espaces les plus exposés.

Le compte rendu du comité de suivi de la délégation du 16 mars 2023 relate que « *le délégant et le délégataire vont devoir arbitrer ensemble les priorités d'aménagement du domaine skiable pour affronter le changement climatique. En effet, les chiffres le montrent, DSV ne pourra pas tout faire* », ce qui pose la question du financement des investissements induits. Pour le moment, d'après la CCVA, aucun coût financier global n'a été évalué, ni discuté avec le délégataire. À ce titre, un premier avenant à la convention de délégation est envisagé, la liste des éléments à y inclure est importante (extension du réseau de production de neige, extension de la retenue collinaire, pour porter sa capacité à 91 000 m³, nouvelle usine équipée de pompes aériennes, création de pistes en altitude, nouvelles remontées mécaniques etc.).

Les opérations d'investissement privilégient les remontées mécaniques de type télécabines de grande capacité, au détriment des télésièges. Elles permettent de remonter le front de neige, et, selon le délégataire, « *dans le cas où la neige serait insuffisante en bas de station, de redescendre facilement à la station sans perte d'accessibilité* », mais sont plus coûteuses. Ainsi, la convention prévoyait, en 2023, la création du télésiège débrayable de six places Doucy Express, avec un financement partagé entre délégataire et délégant. Toutefois, ce projet n'a pas encore été mis en œuvre et le délégataire indique que « *les nouvelles orientations après une sensibilisation des élus aux effets du changement climatique sur le domaine skiable vont dans le sens du remplacement des deux premiers étages (le TSD Combelouvière et les téléskis des Charmettes) de la liaison de Doucy par une télécabine. Ceci afin de sécuriser l'ensemble des acteurs de la station en remontant le jardin d'enfants et le téléski des Echappeaux* ». La mise en service, en 2023, pour un coût de 20 M€, de la télécabine de Planchamp vise notamment à « *relier directement le cœur de la station de Valmorel au domaine skiable à 1 900-2 000 m, améliorant ainsi l'accessibilité et la fluidité des flux de skieurs, également si les pistes de retour ne sont pas enneigées* ». Le projet de création de la piste du Mottet s'inscrit également dans l'optique d'une montée du domaine en altitude, de même que l'aménagement de zones de luges et jardins d'apprentissage en altitude.

2.4.3 La production de neige

La station dispose de 224 enneigeurs qui équipent 17 pistes, soit 20 % du linéaire de pistes de la station. Le réseau, développé à partir du début des années 1990, est en évolution constante pour en assurer l'extension, l'entretien et mettre en place de nouvelles technologies (enneigeurs permettant une production à des températures plus douces, l'augmentation du débit pour une meilleure exploitation des fenêtres de froid). Les efforts récents ont essentiellement porté sur l'équipement du secteur de Doucy, particulièrement touché par le manque de neige.

Les enneigeurs sont alimentés à 55 % par la retenue collinaire de l'Arenouillaz, d'une capacité de 36 000 m³. L'eau provient de plusieurs sources d'alimentation : prises de Grande Combe et Riondet Haut, sur le torrent de Riondet, prise du ruisseau des Teppes et surtout prélèvement sur le réseau exploité par la société électricité de France (EDF).

Sur les saisons 2018-2019 à 2023-2024, la station a prélevé près de 1,3 millions de m³ d'eau pour la production de neige, dont 45 % sans transiter par la retenue collinaire. La station est dépendante des deux captages mis en place sur des installations gérées par EDF : celui du Morel assure 24 % des prélèvements et celui de l'Eau Rousse 68 %. La convention conclue avec EDF à cet effet indique que l'alimentation des enneigeurs se fait au détriment de la production hydroélectrique, et prévoit le versement à EDF d'une indemnité de 0,30 € par m³,

révisable annuellement. Sur la période 2019-2024, la société DSV a versé à EDF plus de 500 000 € hors taxes en compensation de l'eau prélevée dans les captages du Morel et de l'Eau Rousse.

Les stades de ski débutants sont enneigés par le circuit d'alimentation en eau potable (quatre enneigeurs sont concernés, en moyenne environ 2 000 m³ par an d'après les factures produites). Ces consommations en eau sont effectivement facturées à la société.

Sur la période contrôlée, la production de deux mètres cubes de neige nécessite un mètre cube d'eau et un peu moins de trois kWh d'énergie. Pour couvrir un hectare, il faut environ 4 000 m³ d'eau. Le coût de l'électricité, indispensable à la production de neige, peut connaître des augmentations importantes, comme ce fut le cas en 2022 et 2023, où, d'après les données communiquées par la station, le coût de production d'un m³ de neige est passé de 1,13 € (en 2018-2019) à un maximum de 3,94 € (en 2022-2023), avant de commencer à diminuer en 2023-2024 (cf. annexe n° 2). En outre, le coût de production de la neige croît avec la température.

Les investissements dans la production de neige ont été fortement subventionnés. Dans un précédent rapport concernant la région, la chambre relève que dans le cadre du premier plan montagne (2016-2021), Valmorel a bénéficié à ce titre de 1,2 M€, ce qui en fait le 12^{ème} bénéficiaire d'aides. Sur la période contrôlée, l'équipement en production de neige du secteur de Doucy (1,70 M€, porté par la CCVA), a été subventionné à hauteur de 424 663 € par la région et 500 000 € par la commune de La Léchère.

2.4.4 La diversification des activités et l'exploitation estivale

2.4.4.1 La stratégie de diversification

La stratégie de diversification touristique relève du domaine de compétence de la CCVA. Elle participe, avec la commune de Saint-François-Longchamp, au programme espace valléen⁴¹, dans le cadre d'un appel à candidature, visant à la diversification touristique et à un développement touristique intégré, permettant d'obtenir des subventions européennes, étatiques et régionales importantes.

L'été représente environ 30 % de la fréquentation touristique. Plusieurs des activités alternatives sont proposées (luge, VTT sur neige ou terre, trottinette, quad électrique), l'essentiel utilisant les remontées mécaniques. Les projets envisagés comprennent des aménagements autour d'un lac de montagne, l'accompagnement d'initiatives privées (accrobranche, tyrolienne), la création d'aires de jeux pour les plus jeunes. Les communes jouent aussi un rôle dans cette stratégie de diversification, elles sont à l'origine de projets et portent certains équipements de la station (cinéma, auditorium).

⁴¹ Depuis 2007, ce programme interrégional a été bâti en partenariat avec l'État, les régions Provence-Alpes-Côte d'Azur et Auvergne-Rhône-Alpes et l'Europe. Son objectif est d'accompagner les Alpes françaises dans une stratégie de diversification touristique basée sur la valorisation des patrimoines naturels et culturels.

2.4.4.2 La réalisation d'un centre aqualudique

Ainsi, la commune des Avanchers-Valmorel, qui disposait d'une piscine extérieure ouverte l'été, réalise un centre aqualudique (piscines, espace bien être composé de cabines de massage, hammams, douches détente, saunas panoramiques, balnéothérapie, salle de fitness, jeux d'eau etc.). La gestion de cette piscine, dont l'ouverture est prévue fin 2026, sera confiée à la SPL Valmorel Gestion. Cette réalisation ne relève pas de la CCVA, qui dispose déjà du centre aquatique du Morel, situé en vallée, réhabilité en 2020 pour un coût de 1,5 M€. Le maire indique que cet équipement « *a pour objectif d'offrir aux habitants et aux séjournants un véritable produit hors ski qui renforcera et complètera l'offre touristique d'été et d'hiver, notamment le développement du bien-être. Il s'agit de répondre aux attentes nouvelles et fortes d'une clientèle en quête de bien-être et d'activités complémentaires au ski* »⁴².

La chambre relève que cette réalisation est susceptible de modifier les équilibres budgétaires de la commune (endettement, puis dépenses de fonctionnement). Dans le cadre de la programmation de ce projet, et afin d'évaluer ses marges de manœuvre, la commune a fait réaliser une analyse financière par l'agence AGATE⁴³, en décembre 2022. Toutefois, la partie prospective de cette analyse intègre un montant de 11,4 M€ d'investissements sur la période 2022-2027, dont seulement 4 M€ au titre du centre aquatique. Elle tient compte de subventions (1,65 M€ sur la période) et fonds de concours de la CCVA (700 000 €), sans que la part afférente au centre aquatique ne soit précisée.

Pourtant, l'étude de faisabilité 2 et le préprogramme concernant le centre aquatique, réalisés en juillet 2022, affichent un coût prévisionnel global de l'opération de 7,16 M€ hors taxes, ramené à 5,72 M€ par l'étude de faisabilité n° 3 du 7 octobre 2022, à la suite de la réduction du projet initial « *jugé trop ambitieux* ». Toutefois, En 2024, les travaux de démolition ont révélé des désordres ne permettant pas de conserver le bassin extérieur existant, entraînant un renchérissement notable du coût de l'opération. Ainsi, dans son dernier état, résultant du procès-verbal du conseil municipal du 14 avril 2025, le budget prévisionnel de l'opération représente 8,51 M€ hors taxes. La commune, espère des subventions importantes (1,5 M€ de la région, 400 000 € de l'État, 100 000 € du département), toutefois, elle indique qu'elle n'a pour le moment aucun retour sur ces demandes. Elle envisage ainsi de financer 1,90 M€ par autofinancement, et le reste par l'emprunt.

En ce qui concerne le coût d'exploitation, la commune a fait réaliser, en mars 2023, une étude prévoyant de façon qu'elle qualifie de « prudente » de 25 000 à 30 000 entrées par an. Trois scénarios⁴⁴ prévoient un résultat d'exploitation annuel compris entre - 32 000 € et 36 000 €, et un coût global annuel⁴⁵ relativement proche selon les scénarios, compris entre 240 000 € (pour un projet subventionné à 40 %) et 420 000 € (pour un projet non subventionné). Cette étude est contredite par un document prévisionnel plus récent, établi par la SPL Valmorel gestion, qui prévoit pour sa part un résultat d'exploitation annuel de - 166 500 €, mais n'indique aucune des hypothèses (fréquentation etc.) sur lesquelles il se

⁴² Procès-verbal du conseil municipal de 14 avril 2025.

⁴³ AGATE est une agence de conseil en stratégie territoriale, spécialisée dans l'accompagnement des collectivités. Son conseil d'administration est essentiellement composé d'élus locaux. Elle est financée par les cotisations de ses membres (collectivités territoriales ou établissements publics de coopération intercommunale) et les prestations de conseil et de formation vendues.

⁴⁴ Selon un coût d'opération de 5,93 M€ HT, 6,96 M€ HT et 7,29 M€ HT.

⁴⁵ Sur 30 ans, incluant le coût des investissements et un taux d'intérêt moyen de 4,5 %.

fonde. La chambre constate ainsi l'incertitude qui prédomine concernant l'impact futur de l'exploitation de ce centre aquatique sur les finances communales.

2.4.4.3 L'exploitation estivale des remontées mécaniques

En 2024, six remontées mécaniques (y compris le Télébourg), sont exploitées l'été, dont trois au moins 6 jours/7. Leur ouverture résulte de négociations entre la CCVA, le délégataire et les acteurs économiques (moniteurs VTT, Club Med, restaurateurs etc.).

Le chiffre d'affaires estival généré par les remontées mécaniques représente, en 2024, 282 109 €, dont 56 % généré par les forfaits piétons, en progression de 50 % depuis 2019 (le parc d'installations ouvertes a augmenté). L'exploitation estivale pèse seulement 1,8 % du chiffre d'affaires annuel tiré des remontées mécaniques. Si la CCVA et le délégataire n'ont pas été en mesure de fournir de chiffrage précis du déficit imputable à cette exploitation estivale, ils s'accordent pour dire qu'elle n'est pas rentable pour le service des remontées mécaniques.

CONCLUSION INTERMÉDIAIRE

La CCVA s'implique dans la gestion de son domaine skiable et les échanges avec son délégataire, la société DSV sont nourris : la commission paritaire de suivi se réunit fréquemment et donne lieu à la rédaction de comptes rendus et des contrôles des conditions d'exploitation sont menées sur le terrain. La société fournit bien des rapports annuels à son délégant. Ceux-ci sont toutefois perfectibles, et il incombe à la CCVA de les présenter à son assemblée délibérante, qui doit en prendre acte par délibération, ce qui n'a été le cas qu'à une seule reprise pendant la période contrôlée.

Dans le cadre de la procédure de mise en concurrence, un seul candidat s'est présenté, la société DSV, dont le capital est détenu à 80 % par Sofival et à 20 % par la compagnie des Alpes, déjà titulaire de la convention précédente. La durée de la convention, conclue en décembre 2017, est de 35 ans. Elle apparaît excessivement longue au regard des amortissements prévus et de l'économie du contrat. Des investissements importants sont prévus en début de convention, mais il s'agit essentiellement d'investissements de rattrapage. En fin de convention, des investissements moins importants sont projetés, ce qui pourra à nouveau contraindre le délégant à résilier par anticipation la convention, comme ce fut le cas du contrat précédent. Le programme d'investissement prévu est déjà obsolète et nécessiterait la passation d'un avenant. Tout cela risque d'être couteux et de rendre la CCVA captive de son délégataire.

Par ailleurs, le risque assumé par le délégataire est atténué par certaines clauses contractuelles. Le contrat prévoit en effet que les investissements à réaliser par la société DSV sont limités à 15 % de son chiffre d'affaires ou à 59 % de sa capacité d'autofinancement. En parallèle, son mode de fonctionnement, qui repose notamment sur des prestations, en partie non justifiées, facturées par sa société mère (frais de sièges, frais financiers etc.), diminue sa capacité d'autofinancement.

La redevance d'occupation du domaine public est très faible (0,10 % du chiffre d'affaires). La redevance de concession versée par la société DSV souffre d'erreurs de calcul représentant pour la CCVA un manque à gagner de 44 669 € sur la période 2021-2024. De

plus, la CCVA n'a pas institué de taxe sur les remontées mécaniques. Le partage de la valeur ajoutée n'est pas favorable à la CCVA et le contrat apparaît déséquilibré. En outre, la convention limite sa compétence en matière de fixation des tarifs (formule d'évolution qui garantit une hausse minimale continue, accords tacites, absence de validation de l'intégralité des grilles tarifaires) tandis que des tarifs spéciaux injustifiés sont accordés.

Bien que Valmorel ne fasse pas partie des stations les plus vulnérables, le changement climatique pèse déjà sur le domaine skiable : le coût de production de neige est élevé et nécessite de nouveaux investissements, et la station s'efforce de remonter en altitude son domaine skiable, ce qui génère des coûts certains (télécabines). Les tentatives de diversification se font en ordre dispersé, sans stratégie d'ensemble, et ne sont pas rentables. À ce titre, la société DSV sollicite de plus en plus les participations publiques.

3 LE BILAN FINANCIER DE LA DÉLÉGATION DE SERVICE PUBLIC

La société DSV ne gère aucune activité en dehors de celles qui lui sont déléguées par la CCVA. Ainsi, les comptes de cette société coïncident avec ceux de la délégation.

3.1 Une progression du chiffre d'affaires qui résulte des augmentations tarifaires

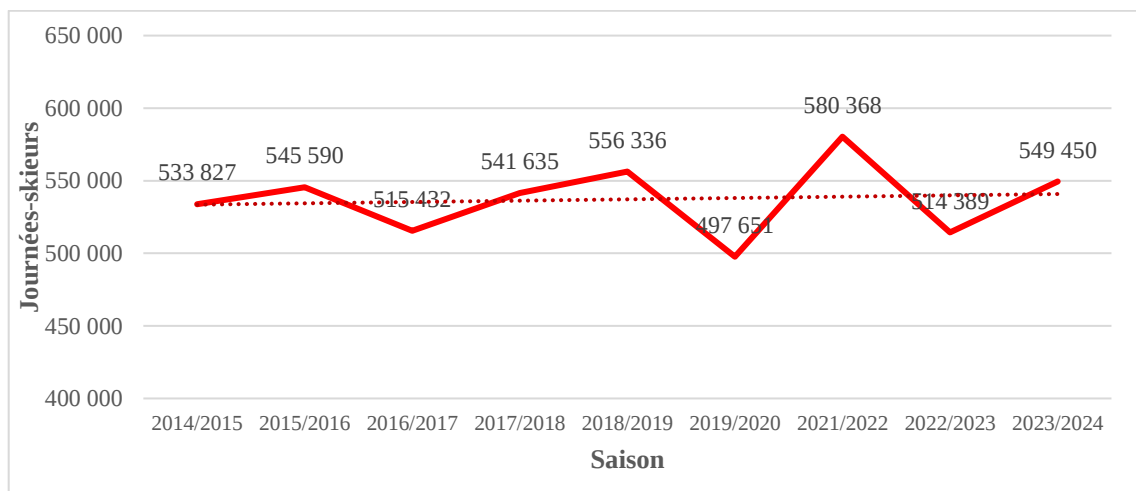
3.1.1 Une fréquentation qui stagne, une dépendance affichée aux créations d'unités touristiques

Durant la dernière décennie, la station ouvre en moyenne 117 jours par an. La fréquentation, mesurée en journées-skieurs⁴⁶, stagne : elle augmente de 2,9 % entre la saison 2014-2015 et 2023-2024, Valmorel recevant en moyenne 537 186 skieurs par saison (hors 2020-2021). En 2023-2024, 36,4 % des journées-skieurs sont concentrées sur les vacances d'hiver (toutes zones confondues), contre 21,8 % pour l'ensemble de la période située entre les vacances de Noël et d'hiver puis 15,5 % pour les vacances de Noël, qui représentent un enjeu croissant. La période postérieure aux vacances d'hiver reçoit seulement 13 % des skieurs.

Sur la période contrôlée, lorsque la station est ouverte, en moyenne 82 % des remontées mécaniques le sont également, et 75 % des pistes. Les passages par journée-skieur sont relativement stables (entre 9,4 et 10,4).

⁴⁶ Les journées-skieurs mesurent l'activité des domaines skiables à partir de la comptabilisation des visites de personnes ayant skié dans une journée, indépendamment du prix payé et du temps passé sur les pistes.

Graphique n° 5 : Journées-skieurs par saison de ski (hors 2020-2021)



Source : Chambre régionale des comptes ARA, à partir des données communiquées par la société DSV.

La clientèle est à 90 % française. Les étrangers sont surtout belges ou anglais. Parmi les français, un tiers réside en Auvergne-Rhône-Alpes. La station attire ainsi majoritairement des français ne résidant pas dans la région, venant en famille pour un séjour d'une semaine. Le suivi de la satisfaction des usagers est confié à un prestataire extérieur, qui réalise, chaque année, un rapport de fin de saison.

Face à la problématique des lits froids, contre lesquels les dispositifs de lutte se sont révélés inefficaces, l'exploitant estime que le maintien d'une clientèle suffisante, et donc le développement de son chiffre d'affaires, est tributaire de la création continue de nouvelles unités touristiques. La convention de délégation précise ainsi que « *l'équilibre du contrat repose sur des hypothèses de développement de nouveaux lits avec rendement commercial fort* » et un planning de développement de nouvelles unités figure dans la convention. Ces sujets font l'objet d'un suivi attentif par la société DSV lors des commissions. Ces lits sont appréhendés uniquement comme source de recettes supplémentaires, alors qu'ils peuvent aussi générer des investissements nouveaux et des charges supplémentaires pour la collectivité (réseaux, voirie etc.) et même pour l'exploitant⁴⁷.

3.1.2 Des augmentations tarifaires importantes

La station de Valmorel propose, en propre, un forfait journée et quatre heures consécutives, à la différence de Saint-François-Longchamp, qui propose également des forfaits allant de deux à sept jours et saison propres. Les deux types de forfaits propres proposés sont onéreux, en comparaison à un panel de stations de ski. Valmorel entend donc encourager la vente des forfaits « Grand Domaine ».

L'essentiel de la gamme tarifaire concerne des forfaits donnant accès au domaine relié. Le prix du forfait « Grand Domaine » est 5,6 % plus élevé que le forfait Valmorel seul pour le

⁴⁷ D'après l'annexe aux comptes consolidés de la société Sofival, un protocole signé avec le Club Méditerranée prévoit le remplacement du télésiège du Mottet.

forfait adulte à la journée (57 €). Le Grand Domaine propose également un forfait « saison 2/7 », permettant de skier deux jours par semaine, destiné à une clientèle de proximité, et de forfaits « tribu-famille », offrant des tarifs réduits à partir de trois personnes. Des tarifs réduits sont appliqués le samedi (- 30 % pendant les vacances scolaires, - 50 % hors vacances scolaires) et le dimanche (- 30 % hors vacances scolaires). Sur sept années, de la saison 2018 2019 à la saison 2024-2025, le prix des principaux forfaits a augmenté en moyenne de 26,6 %, soit dix points de plus que l'inflation. La tendance d'une hausse des tarifs plus rapide que l'inflation s'observant de façon généralisée dans les stations de ski⁴⁸.

Tableau n° 11 : Évolution des principaux tarifs des remontées mécaniques (hors 2020/2021)

En €	18/19	19/20	21/22	22/23	23/24	24/25	Évolution 19/25
Demi-journée (puis 4 heures) - Valmorel	34,2	35	40	43,5	45,5	47	37,4 %
Journée adulte - Valmorel	43,2	44,3	46	50	52,5	54	25 %
Journée adulte - Grand Domaine	45,5	46,6	48,5	53	55,5	57	25,3 %
Six jours adulte - Grand Domaine	229,8	235,6	244	266	280	288,5	25,5 %
Saison adulte - Grand Domaine	636,9	653	676,5	742	750	770	20,9 %

Source : société DSV

Le positionnement tarifaire du Grand Domaine est cohérent avec les prestations qu'il propose, comparé à quelques domaines ou stations de ski ayant un moment de puissance proche (cf. annexe n° 3). Son forfait saison hiver est moins onéreux.

Tableau n° 12 : Le positionnement tarifaire du Grand Domaine (€)

Département	Domaine	Moment de puissance	Forfait journée adulte	Forfait journée enfant	Forfait 6 jours adulte	Forfait 6 jours enfant	Forfait saison hiver plein tarif
Savoie	Grand Domaine	17 410	57	47	288,5	236,5	770
Savoie	Les Sybelles	21 989	58,1	47	295	238,5	1460
Savoie	Les Deux Alpes	19 844	63	50,5	311	249	1180
Isère	Alpes d'Huez	18 232	64	53	320	251,5	1084
Savoie	Galibier-Thabor	17 349	52,3	44,2	265	225,5	1020
Haute-Savoie	Châtel Liberté	17 059	54	41	286	217	aucun

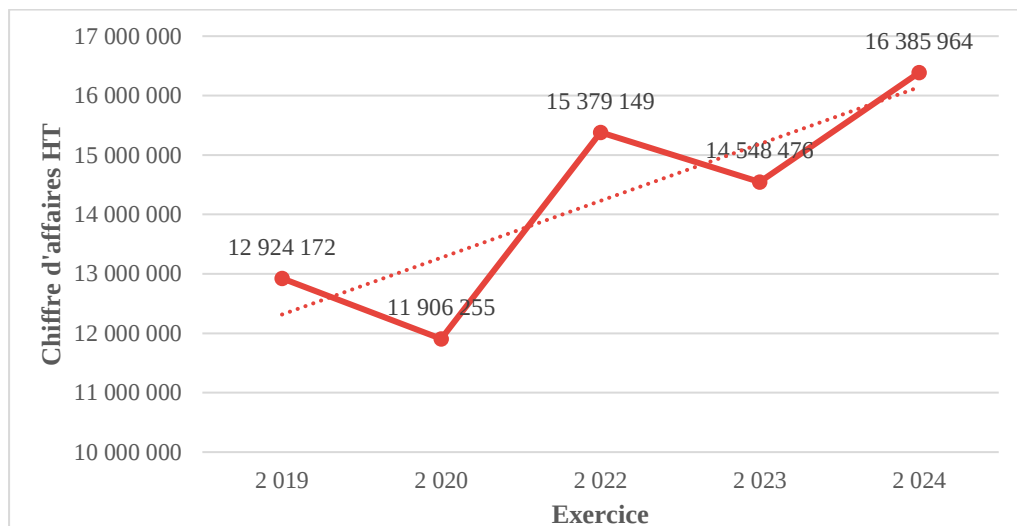
Source : Chambre régionale des comptes ARA, à partir des sites internet des stations de ski

⁴⁸ Cour des Comptes, RPT sur les stations de montagne face au changement climatique, page 58.

3.1.3 Un chiffre d'affaires en progression

De 2019 à 2024, le chiffre d'affaires hors taxes de la société DSV progresse de 26,8 %. Plus de 95 % provient de la vente de forfaits donnant accès aux remontées mécaniques. S'y ajoutent des recettes récurrentes : frais de secours, supports de forfaits, assurances.

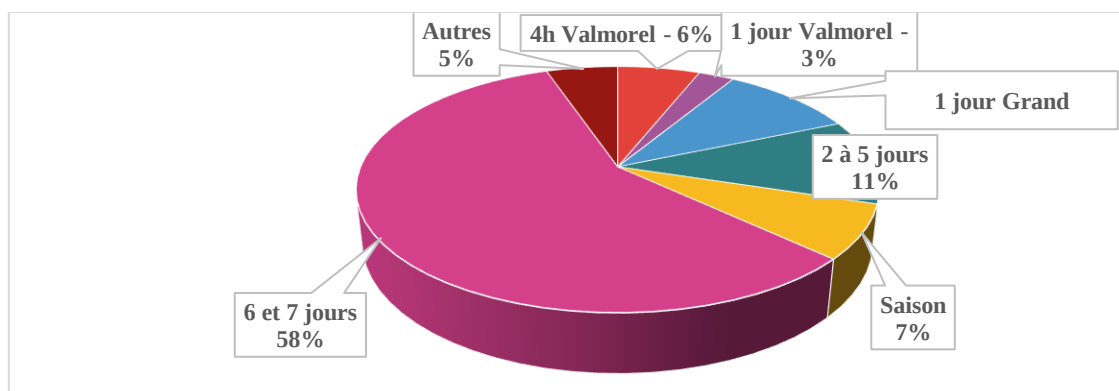
Graphique n° 6 : Chiffre d'affaires hors taxes de la société DSV (€, hors 2021)



Source : Chambre régionale des comptes ARA, à partir des comptes sociaux de la société DSV.

En 2024, l'essentiel (58 %) des recettes provient de la vente de forfaits de cinq à sept jours. Les forfaits journée Grand Domaine représentent 25 % des forfaits vendus mais 10 % des recettes. Les forfaits concernant le domaine de Valmorel seul vendus sont essentiellement des forfaits quatre heures (13 % des ventes, 6 % des recettes). Les forfaits journée Valmorel sont peu prisés (6 % des ventes, 3 % des recettes). Le compte rendu annuel de concession 2023 indique que le chiffre d'affaires réalisé via des entreprises a été de 3,9 M€ pour la saison 2022/2023 soit 26 % du chiffre d'affaires, dont 1,7 M€ avec le Club Med.

Graphique n° 7 : Répartition des recettes tirées de la vente de forfaits en 2024 (en pourcentage du CA)



Source : Chambre régionale des comptes ARA, à partir des données de la société DSV.

De 2019 à 2024, le chiffre d'affaires tiré de l'exploitation hivernale des remontées mécaniques augmente de 24,6 %, tandis que les journées skieurs vendues diminuent de 1,2 %. Ainsi, le chiffre d'affaires progresse exclusivement du fait des augmentations tarifaires : en 2023-2024, une journée skieurs rapporte en moyenne 29,8 €, contre 23,2 € en 2016-2017.

Tableau n° 13 : L'impact des augmentations tarifaires sur le chiffre d'affaires

	18/19	19/20	21/22	22/23	23/24	Évo 19/24
Chiffre d'affaires rem. méc. hiver HT (M€)	12,30	11,30	14,65	13,80	15,33	24,6 %
Journées skieurs	556 336	497 651	580 368	514 389	549 449	- 1,2 %
Jours d'exploitation	116	93	124	121	121	-
Nombre moyen de skieurs quotidien	4 796	5 351	4 680	4 251	4 541	- 5,3 %

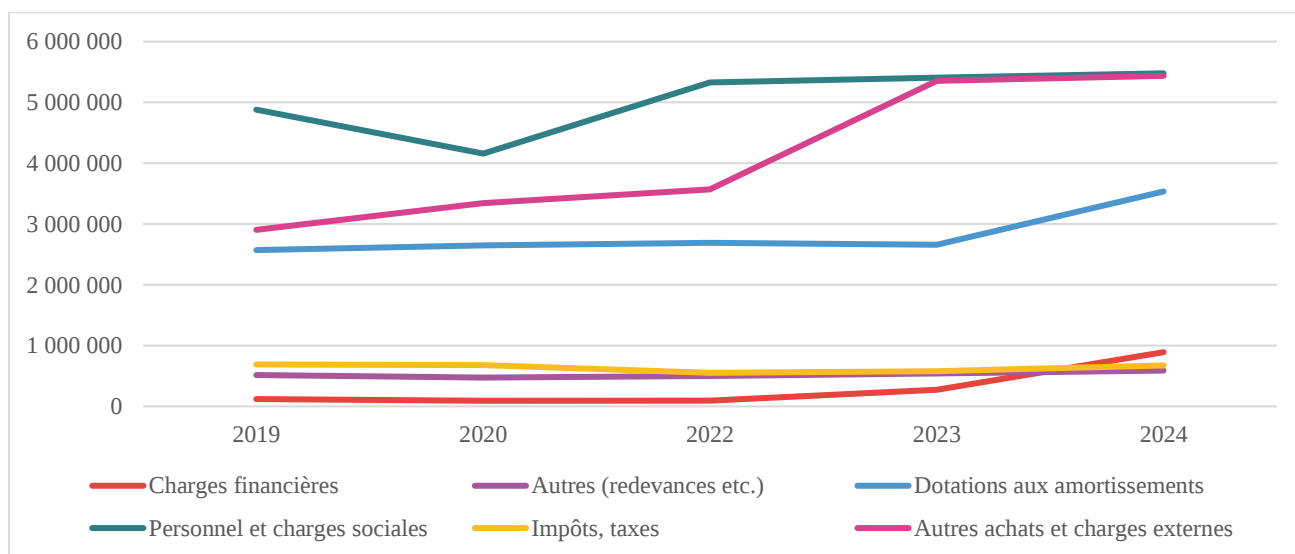
Source : Chambre régionale des comptes ARA, à partir des comptes sociaux de la société DSV

3.2 Des charges d'exploitation plus dynamiques que le chiffre d'affaires

3.2.1 Les principaux postes de charges

En 2024, les charges d'exploitation représentent 16,18 M€, elles progressent de 36,2 %, depuis 2019, soit 9,4 points de plus que le chiffre d'affaires, principalement sous l'effet de la hausse sensible des achats et charges externes (+ 87,2 %).

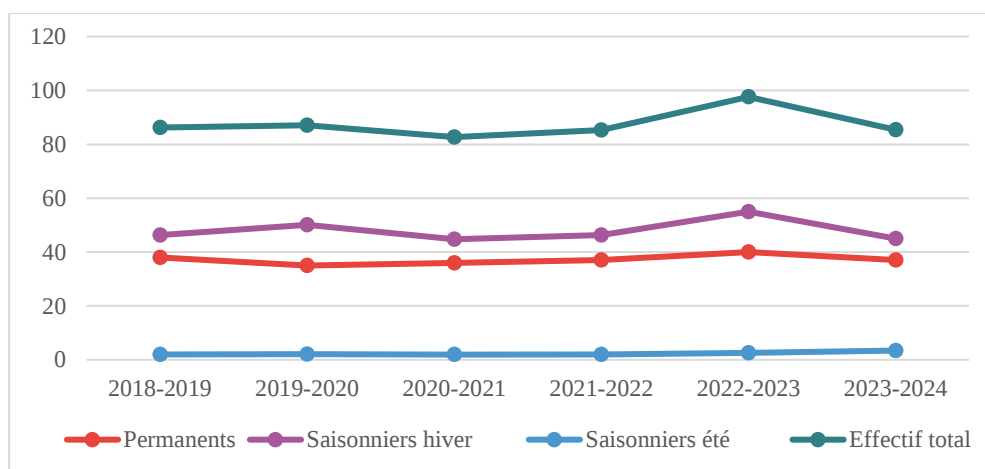
Graphique n° 8 : Évolution des principaux postes de charges



Source : Chambre régionale des comptes ARA, à partir des comptes sociaux de la société DSV

Après une hausse en 2022-2023, l'effectif de la société DSV retrouve, en 2023-2024, des niveaux proches de ceux de 2018-2019, tant en ce qui concerne les emplois permanents (37 ETP en 2023-2024), que les saisonniers. La société indique que l'exploitation de la télécabine de Planchamp ne nécessite que deux personnes, contre cinq pour la précédente remontée mécanique, tandis que des efforts d'optimisation ont été réalisés et des départs en retraite et licenciements pour inaptitude médicale sont intervenus. Les charges de personnel sont maîtrisées : en 2024, elles représentent 5,48 M€, et augmentent de 12,2 % sur la période 2019-2024, ce qui est proche de l'inflation. En 2024, les heures supplémentaires représentent 1,8 % des heures travaillées (0,9 % en 2019).

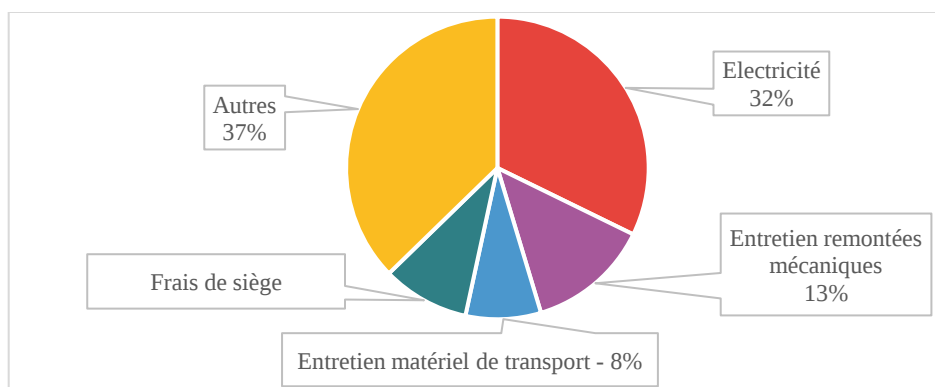
Graphique n° 9 : Effectif de la société DSV en ETP



Source : Chambre régionale des comptes ARA, données communiquées par la société DSV.

Les achats et charges externes sont entraînés à la hausse par les charges d'électricité qui progressent de 392 266 € en 2019 à 1,72 M€ en 2023 avant de se stabiliser en 2024. La société a perçu une aide électricité d'un montant total de 733 133 € au titre de l'année 2023.

Graphique n° 10 : Les principaux postes d'achats et charges externes



Source : Chambre régionale des comptes ARA, à partir des comptes sociaux de la société DSV.

Une part importante des autres dépenses est consacré à l'entretien et la maintenance des installations : remontées mécaniques, matériel roulant, pistes et matériel de production de neige. La société DSV utilise une dizaine de dameuses. La société privilégie l'achat de matériel reconditionné (300 000 € hors taxes), sauf pour les trois dameuses équipées de treuils, acquises neuves (550 000 € HT). Le recours au crédit-bail est exceptionnel. Leur coût d'entretien représente environ 30 000 € par an et par unité.

Les dotations aux amortissements augmentent de 877 310 € entre 2023 et 2024, sous l'effet de la mise en service de la télécabine de Planchamp.

3.2.2 Des versements à la société Sofival en augmentation

L'actionnaire Sofival a établi une convention réglementée avec DSV, prévoyant une rémunération de 3,20 % du chiffre d'affaires des remontées mécaniques plus des annexes (débours, dépenses engagées expressément au profit de DSV, dépenses prévues par avenant). En contrepartie de cette rémunération, Sofival s'engage à produire des prestations d'assistance en matière de définition de la politique commerciale, promotion, communication, stratégie, achats, technique, comptabilité, finances, contrôle de gestion relations humaines, juridique en contentieux. Le contenu exact de ces prestations est peu défini. Les montants versés au groupe Sofival connaissent une forte progression. En 2021, un avenant a été conclu pour y inclure les indemnisations perçues au titre de la crise sanitaire, alors qu'aucune redevance n'a été versée à la CCVA au titre de ces indemnisations. Ces frais de siège représentent ainsi 2,44 M€ sur la période 2019-2024, soit en moyenne plus de 400 000 € par an.

Tableau n° 14 : Les versements de la société DSV à la société Sofival

En M€	2019	2020	2021	2022	2023	2024	TOTAL	19/24
Chiffre d'affaires HT	12,92	11,91	0,35	15,38	14,55	16,39		27 %
Versements à Sofival	0,54	0,61	0,45	0,69	0,79	1,36	4,44	152 %
<i>dont frais de siège</i>	<i>0,41</i>	<i>0,39</i>	<i>0,20</i>	<i>0,48</i>	<i>0,45</i>	<i>0,51</i>	2,44	24 %
<i>dont intérêts comptes courants</i>	<i>0,03</i>	<i>0,01</i>	<i>0,01</i>	<i>0,01</i>	<i>0,06</i>	<i>0,53</i>	0,65	1 666 %
Redevance versée à la CCVA	0,43	0,40	0,01	0,50	0,47	0,52	2,33	21 %

Source : Chambre régionale des comptes ARA, à partir des grands livres de la société DSV

En 2024, SOFIVAL a facturé à la société DSV des frais de siège d'un montant de 528 128 € (3,2 % du chiffre d'affaires hors taxes). Interrogée à ce sujet, la société a communiqué une liste de prestations représentant un montant total de 345 200 €, qui est donc nettement inférieur aux 528 128 € qui lui sont facturés.

Par ailleurs, la nature exacte de ces prestations n'est pas justifiée. Certains montants apparaissent en effet excessifs au regard de l'activité de la société⁴⁹. De plus, cette somme de 345 200 € inclut 50 000 € au titre des frais de consolidation des comptes du groupe. Or, il s'agit de frais qui doivent être supportés uniquement par la société consolidante, c'est-à-dire Sofival dans la mesure où l'obligation d'établir des comptes consolidés s'impose à la société mère. En outre, des prestations facturées de façon distincte se recoupent avec les frais de siège : le mandat du président de la société Sofival est refacturé à hauteur de 25 000 € par an alors que la définition de la stratégie relève des frais de siège. Enfin, DSV s'est vue facturer la rémunération d'une salariée d'une autre société du groupe, Domaine skiable de la Rosière, correspondant à des prestations de communication, également couvertes par la convention d'assistance précitée.

Il résulte de ces éléments que les frais payés par la société DSV à la société SOFIVAL demeurent injustifiés, et paraissent excessifs.

En réponses aux observations provisoires de la chambre, la société DSV a indiqué que l'établissement de la paie par SOFIVAL lui permet de ne pas renouveler un poste, et que la synergie du système d'informations ainsi que la partie fiscale, comptable, juridique et la mutualisation de deux postes avec le domaine skiable de La Rosière représentent des coûts moins importants que ceux exposés par d'autres exploitants.

Toutefois, cette circonstance ne la dispense pas, d'une part, de justifier du contenu précis et de la valorisation des prestations que ces frais de siège viennent rémunérer et, d'autre part, de rémunérer ces prestations à leur juste prix, éventuellement assorti d'une marge raisonnable.

La chambre invite la CCVA à renforcer son contrôle sur ce poste de charges de la délégation.

3.2.3 Des modalités de financement de la télécabine de Planchamp inappropriées

Les charges financières supportées par DSV sont modérées jusqu'en 2022 (en moyenne 113 718 € par an), avant de connaître une forte augmentation en 2023 (271 901 €) et surtout 2024 (891 750 €). En effet, DSV a bénéficié d'un apport en compte courant de Sofival et s'est endettée auprès d'un établissement bancaire.

En sus d'un montant de 3 M€ bloqué sur le compte courant d'associé consenti par la société Sofival à la société DSV à titre de garantie exigée par un établissement bancaire, Sofival a augmenté les comptes courants, non bloqués, mis à la disposition de sa filiale passant de 2 M€ (fin 2022) à 14,6 M€ (fin 2024) afin de financer les investissements réalisés. Or, une immobilisation à la durée de vie longue, comme c'est le cas de la télécabine de Planchamp, doit être financé par des ressources stables, ce qui n'est pas la vocation d'un compte courant d'associé : en l'espèce, les durées d'emprunt ne correspondent pas à la durée de vie de l'immobilisation financée.

⁴⁹ Par exemple, 20 000 € au titre de la « RSE », 20 000 € au titre du « conseil RH », 10 000 € au titre de l'« assistance juridique », 150 000 € au titre des « dossiers spécifiques ».

3.3 Une situation financière satisfaisante

L'excédent brut d'exploitation (EBE) mesure la ressource de trésorerie générée lors du son cycle d'exploitation. La capacité d'autofinancement (CAF) mesure l'aptitude d'une entreprise à générer des ressources propres afin de financer ses investissements. La société DSV présente une performance financière correcte. Excédent brut d'exploitation (entre 20 et 40 % du CA) et taux de marge se maintiennent à des niveaux performants.

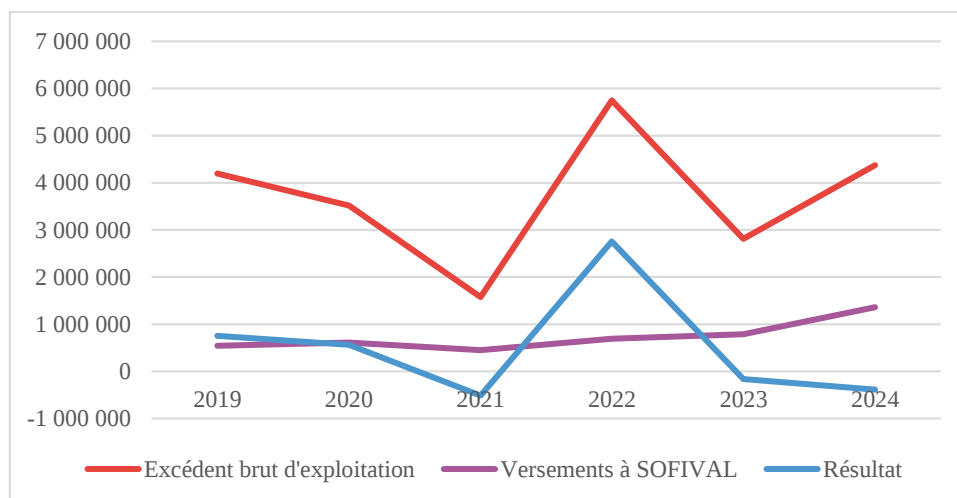
Tableau n° 15 : La rentabilité économique et financière de la société DSV

<i>En M€</i>	2018/2019	2019/2020	2020/2021	2021/2022	2022/2023	2023/2024	<i>Évolution</i>
CA total (HT)	12,92	11,91	0,35	15,38	14,55	16,39	26,8 %
<i>Produits d'exploitation</i>	<i>13,08</i>	<i>12,06</i>	<i>6,09</i>	<i>15,54</i>	<i>14,58</i>	<i>16,47</i>	<i>25,9 %</i>
<i>Charges d'exploitation</i>	<i>11,88</i>	<i>11,61</i>	<i>6,83</i>	<i>12,97</i>	<i>14,98</i>	<i>16,18</i>	<i>36,2 %</i>
EBE	4,19	3,52	1,58	5,75	2,81	4,37	4,30 %
Taux de marge brute (EBE/CA)	32,5 %	29,5 %	451,4 %	37,4 %	19,3 %	26,7 %	
Résultat net	0,75	0,56	- 0,51	2,75	- 0,16	- 0,39	- 152 %
Ratio de rentabilité (Résultat net / CA)	5,80 %	4,70 %	NS	17,88 %	- 1,11 %	- 2,38 %	
Capitaux propres	10,32	10,77	10,07	12,53	12,03	11,30	9,5 %
Ratio de rentabilité des capitaux propres (rés. net / cap. propres)	7,27 %	5,20 %	- 5,06 %	21,95 %	- 1,33 %	- 3,45 %	
Dividendes	0	0	0	0	0	0	
Report à nouveau	1,14	1,89	2,45	1,93	4,69	4,53	+ 297,4 %
Emprunts et dettes auprès des établissements de crédit	11,96	14,48	13,33	11,53	22,13	16,18	35,28 %
Dettes auprès de SOFIVAL	2,45	0	3,97	2,00	7,30	17,60	618,4 %

Source : Chambre régionale des comptes ARA, à partir des comptes sociaux de la société DSV.

Le résultat net est globalement excédentaire de 3 M€ sur la période 2019-2024, malgré la crise sanitaire, avec un résultat de 2,75 M€ en 2022, dont le niveau, particulièrement élevé, interroge, surtout au vu des importantes aides (près de 6 M€) perçues en 2021 dans le cadre de la crise sanitaire. Le report à nouveau est porté de 1,14 M€ en 2019 à 4,53 M€ en 2024.

Graphique n° 11 : Société DSV : évolution de l'EBE, du résultat et des sommes versées à la société SOFIVAL* (€)



* Charges facturées par la société SOFIVAL.

Source : Chambre régionale des comptes ARA, à partir des comptes sociaux de la société DSV

En dépit des frais de siège, des modalités de financement des immobilisations et du poids des amortissements, le résultat net demeure proche de l'équilibre en 2023 et 2024. Ainsi, la santé financière de la société est satisfaisante.

CONCLUSION INTERMÉDIAIRE

La société DSV, dont le périmètre correspond à la délégation de service public, présente une situation financière favorable. Si la situation du domaine skiable en termes de fréquentation stagne depuis une dizaine d'année, les hausses tarifaires, nettement plus importantes que l'inflation, garantissent une progression du chiffre d'affaires. En parallèle, si les charges de personnel sont maîtrisées, les autres achats et charges externes ont progressé de façon importante, notamment sous l'effet de la hausse du prix de l'électricité. Les dotations aux amortissements sont fortement impactées par la mise en service de la télécabine de Planchamp en 2023 (coût de 20 M€).

Les versements à la société Sofival, société mère de DSV progressent nettement sur la période contrôlée : de 0,54 M€ en 2019 à 1,36 M€ en 2024, sous l'effet de la hausse des frais de sièges (représentant une part fixe de 3,5 % du chiffre d'affaires de DSV), mais aussi des prestations facturées en sus et surtout des frais financiers, en raison d'un apport en compte courant fortement rémunéré.

La société DSV présente une performance financière satisfaisante : excédent brut d'exploitation (entre 20 et 40 % du chiffre d'affaires) et taux de marge se maintiennent à des niveaux performants. Si le résultat net est variable, il est globalement excédentaire de 3 M€ sur la période 2019-2024. Le report à nouveau est porté de 1,14 M€ en 2019 à 4,53 M€ en 2024. En dépit des frais de siège, des modalités de financement des immobilisations et du poids des amortissements, le résultat net demeure proche de l'équilibre en 2023 et 2024.

4 LA SITUATION FINANCIÈRE DE LA CCVA, DE LA LÉCHÈRE ET DES AVANCHERS-VALMOREL

4.1 Les impacts financiers de la station de ski

4.1.1 La redevance : seule ressource directement liée à la station de ski

Sur la période 2019-2024, la CCVA a perçu une redevance de concession et d'occupation du domaine public cumulée d'un montant de 2,32 M€. La taxe de séjour, perçue par la CCVA (3 M€ sur la période 2019-2024), est une ressource directement liée à la fréquentation touristique de son territoire. En 2024, ces deux ressources représentent 10,7 % des produits de gestion de la CCVA.

La Léchère et Les Avanchers-Valmorel ne perçoivent pas de ressources provenant directement de la station de ski (les frais de secours s'équilibrent en dépenses et en recettes). Le tourisme, et donc la fréquentation de la station de ski, a toutefois une influence sur certaines ressources communales : la taxe d'aménagement, liée aux projets immobiliers développés (1,8 M€ sur la période 2019-2024 pour les Avanchers-Valmorel), la taxe d'habitation sur les résidences secondaires, récemment majorée de 50 % (595 000 € en 2024 pour Les Avanchers-Valmorel, 74 000 € pour La Léchère), et, de façon moins directe, les droits de mutation, puis la taxe foncière. La commune évoque également la redevance versée par la SPL Valmorel gestion, concernant l'exploitation des parkings, mais ainsi qu'il a été évoqué *supra*, jusqu'à présent cette société a davantage coûté que rapporté aux finances communales et même l'activité liée aux parking, prise dans son ensemble, n'apparaît pas excédentaire⁵⁰.

4.1.2 Les charges liées au domaine skiable

4.1.2.1 Des charges et un équilibre difficiles à appréhender en l'absence de budget annexe spécifique

En application de l'article L. 2224-1 du CGCT, « *Les budgets des services publics à caractère industriel ou commercial exploités en régie, affermés ou concédés par les communes, doivent être équilibrés en recettes et en dépenses* », ce qui suppose d'isoler les services publics industriels et commerciaux dans des budgets annexes.

Ni les communes, ni la CCVA ne disposent de budget annexe afin d'individualiser les dépenses et recettes liées à la station de ski. Certaines activités, liées au tourisme, font l'objet d'une individualisation au sein de budgets annexes : il en va ainsi des navettes de la station de

⁵⁰ Remise des redevances des années 2018 à 2020, recapitalisation, apport en compte courant, prise en charge par la commune de dépenses concernant les parking de plus de 350 000 € depuis 2019.

ski (Valmobus), et depuis une délibération du 17 mars 2025, du centre aquatique en cours de réalisation, pour les Avanchers-Valmorel.

D'autres activités devraient être individualisées : les dépenses directement liées à la station de ski et la gestion des thermes⁵¹ en ce qui concerne la CCVA, et la gestion des parkings pour la commune des Avanchers-Valmorel. Si les mouvements liés à la station de ski ne sont pas nombreux sur la période contrôlée, ils pourraient s'intensifier sur les années à venir. La chambre invite ainsi la CCVA et la commune des Avanchers-Valmorel à isoler ces activités dans des budgets annexes.

4.1.2.2 Les dépenses directement liées au domaine skiable alpin

Sur la période 2019-2024, la CCVA a notamment supporté les dépenses suivantes :

- 1,70 M€ concernant la création d'un réseau de neige de culture sur la crête de Doucy (dont 424 663 € financés par la région et 500 000 € par la commune de La Léchère) ;
- 94 558 € au titre du déficit lié à l'exploitation de la télécabine de Celliers ;
- 66 299 € au titre d'une étude de faisabilité concernant la remontée mécanique « Telebourg » ;
- 48 690 € pour des travaux concernant les pistes du domaine skiable ;
- 12 524 € concernant l'entretien d'une dameuse, aussi utilisée pour le domaine nordique ;
- 2 661 € concernant le transport de neige sur le domaine alpin.

Les dépenses directement liées au domaine skiable assumées par la CCVA sont ainsi inférieures aux redevances perçues. Cette situation pourrait toutefois s'inverser selon les dispositions qui seront retenues dans l'avenant à intervenir.

4.1.2.3 Les dépenses indirectement liées au domaine skiable

Faisant le constat que « *la gestion de la station nécessitait un investissement plus direct, tant en termes de financement que de logistique, afin de répondre aux besoins croissants liés à l'exploitation touristique et aux attentes des visiteurs* », les Avanchers-Valmorel s'est investie dans des secteurs liés à la station de ski, notamment l'exploitation des parkings (hors voirie). La commune assume aussi, via un marché confié à la SPL Valmorel Gestion, le transport gratuit sur le territoire communal, permettant de relier ses différents secteurs au départ des remontées mécaniques. Les dépenses afférentes à ce service, retracées au sein du budget annexe Valmobus, représentent un coût net de 3,42 M€ sur la période 2019-2024, avec une nette accélération en fin de période (le coût annuel augmente de 58 % entre 2019 et 2024⁵²).

⁵¹ Ainsi, 115 lignes avec objet « thermes » figurent dans le grand livre du budget principal de la CCVA au titre de l'année 2024.

⁵² Un montant de 840 000 € a été voté au budget primitif 2025.

Tableau n° 16 : Subventions des Avanchers-Valmorel au budget annexe Valmobus

En €	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Subvention	500 000	500 000	410 000	550 000	670 000	790 000

Source : budget annexe « Valmobus » de la commune des Avanchers-Valmorel.

Par ailleurs, la SPL Valmorel Gestion facture à la CCVA le coût des lignes de bus pour desservir la station à partir de la vallée, aussi bien en hiver qu'en été, pour un montant total de 578 696 € sur la période 2019-2024 mais 209 911 € pour la seule année 2024. Enfin, les communes supportent divers équipements en lien avec la station de ski mais ne contribuant pas directement au service des remontées mécaniques : pour la Léchère, la piscine extérieure de Doucy (415 438 € sur la période 2019-2024), l'aménagement et l'exploitation de pistes de luges (143 707 €), cinéma, structures de jeux etc.

4.2 Des situations financières favorables

De tailles différentes, les communes des Avanchers-Valmorel et La Léchère disposent de budgets de montants relativement proches. La situation des deux communes et de la CCVA peut être qualifiée de très favorable.

4.2.1 La commune Les Avanchers Valmorel

Les Avanchers-Valmorel dispose, outre le budget principal, d'un budget annexe, concernant la régie de transport Valmobus, et depuis 2025, pour le centre aquatique.

Concernant le budget principal, les produits de gestion (6,31 M€ en 2024, + 7,3 % par an) augmentent plus rapidement que l'inflation. Cette évolution est surtout imputable au dynamisme de la fiscalité propre (qui représente 70,6 % de ces produits et augmente de 7,3 % par an) et des ressources d'exploitation (+ 14,2 % par an), surtout constituées de redevances versées, notamment par la SPL Valmorel gestion, et de remboursements de frais de déneigement et de secours (qui trouvent donc leur contrepartie en dépenses).

Tableau n° 17 : Évolution des produits – Les Avanchers-Valmorel

En M€	2019	2020	2021	2022	2023	2024	Évol 19/24
Ressources fiscales (dont fiscalité reversée)	3,13	3,52	3,24	3,50	4,29	4,45	42,2 %
Ressources d'exploitation	0,53	0,56	0,36	0,75	0,83	1,04	94,5 %
Ressources institutionnelles	0,77	0,72	0,85	0,84	0,86	0,81	6,4 %
Produits de gestion	4,43	4,79	4,46	5,09	5,98	6,31	42,3 %

Source : Chambre régionale des comptes ARA, à partir des comptes de gestion.

STATION DE SKI DE VALMOREL : COMMUNAUTÉ DE COMMUNES DES VALLÉES
D'AIGUEBLANCHE, COMMUNES DES AVANCHERS-VALMOREL ET DE LA LÉCHÈRE

La commune est nettement contributrice aux fonds de péréquation. Disposant essentiellement de résidences secondaires, elle n'a pas perdu de pouvoir fiscal à l'occasion de la suppression de la taxe d'habitation sur les résidences principales, et en a même gagné avec la majoration de 50 % appliquée par la commune aux résidences secondaires à compter du 1^{er} janvier 2024, ce qui lui procure un produit supplémentaire de 595 000 € en 2024, représentant 13 % de ses ressources fiscales. Elle a également augmenté ses taux de taxe d'habitation en 2019, 2023 et 2024 et ses taux de taxe foncière, taxe foncière sur le bâti et contribution foncière des entreprises en 2019, 2022, 2023 et 2024.

Tableau n° 18 : Évolution des taux d'imposition – Les Avanchers-Valmorel

<i>En M€</i>	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Taxe d'habitation	17,55	17,55	17,55	17,55	17,90	17,99
Taxe foncière - bâti	22,32	22,32	33,35*	33,68	34,35	34,52
Taxe foncière – non bâti	147,71	147,71	147,71	149,17	152,16	152,92
CFE	27,01	27,01	27,01	27,28	27,83	27,97

* Transfert de la taxe foncière précédemment perçue par le département dans le cadre de la suppression de la taxe d'habitation sur les résidences principales

Source : Chambre régionale des comptes ARA, à partir des états fiscaux n° 1259.

Les charges de gestion (4,84 M€ en 2024, + 7,5 % par an) progressent également plus rapidement que l'inflation, et au même rythme que les produits. Les charges de personnel n'en représentent qu'un tiers. Elles ont augmenté de 30 % sur la période (+ 5,4 % par an), tandis que les effectifs sont stables (21,17 ETP permanents, une dizaine de saisonniers l'hiver). Le poids des subventions de fonctionnement versées est important (1,07 M€ en 2024). Elles sont essentiellement destinées au budget annexe « Valmobus ». Le poids des intérêts de la dette diminue (139 011 € en 2024, soit 44,5 % de moins qu'en 2019).

Tableau n° 19 : Évolution des charges– Les Avanchers-Valmorel

<i>En M€</i>	2019	2020	2021	2022	2023	2024	Évol 19/24
Charges à caractère général	1,38	1,29	1,22	1,59	1,74	1,98	43,7 %
Charges de personnel	1,12	1,11	1,15	1,32	1,39	1,45	29,8 %
Subv. de fonctionnement	0,66	0,52	0,44	0,59	0,73	1,06	61,1 %
Autres charges de gestion	0,22	0,21	0,12	0,28	0,32	0,35	60,5 %
Charges de gestion	3,38	3,13	2,93	3,78	4,19	4,84	43,6 %
+ Charges d'intérêt	0,25	0,22	0,20	0,18	0,16	0,14	- 44,5 %
= Charges courantes	3,63	3,35	3,13	3,96	4,35	4,98	37,2 %

Source : Chambre régionale des comptes ARA, à partir des comptes de gestion.

Ainsi, la capacité d'autofinancement brute représente 21,1 % des produits de gestion en 2024. Elle est élevée sur la période contrôlée (entre 18,1 % et 30 %). Le remboursement de l'annuité de la dette en mobilise 35 % en 2024.

Tableau n° 20 : Évolution de l'EBF et de la CAF – Les Avanchers-Valmorel

<i>En M€</i>	2019	2020	2021	2022	2023	2024	<i>Évol 19/24</i>
Produits de gestion	4,43	4,79	4,46	5,09	5,98	6,31	
Charges de gestion	3,38	3,13	2,93	3,78	4,19	4,84	
Excédent brut de fonctionnement	1,05	1,66	1,53	1,31	1,79	1,46	38,3 %
<i>en % des produits de gestion</i>	23,8 %	34,8 %	34,1 %	25,6 %	30 %	23,2 %	
+/- Résultat financier	- 0,25	- 0,22	- 0,20	- 0,18	- 0,16	- 0,14	
CAF brute	0,80	1,44	1,32	0,98	1,66	1,33	66,1 %
<i>en % des produits de gestion</i>	18,1 %	30 %	29,5 %	19,2 %	27,7 %	21,1 %	

Source : Chambre régionale des comptes ARA, à partir des comptes de gestion.

Les dépenses d'équipement représentent 8,10 M€ sur la période 2019-2024. À l'exception des années 2019 et 2024, le financement propre disponible (8,77 M€ sur l'ensemble de la période) permet de couvrir ces dépenses. Ainsi, la commune n'a mobilisé aucun emprunt de 2019 à 2024 et a augmenté son fonds de roulement de 857 646 €. Elle s'est donc désendettée : son encours de dette (2,93 M€ au 31 décembre 2024) a été divisé par deux depuis 2019, et la capacité de désendettement passe de 7,4 à 2,2 ans.

La commune dispose d'une programmation pluriannuelle sommaire de ses investissements sur la période 2024-2026, ce qui constitue une bonne pratique. Les investissements projetés sur ces trois années représentent 11,95 M€, dont 8,4 M€ au titre du centre aquatique, soit nettement plus que sur les cinq années 2019-2024.

En raison d'un fonds de roulement net global de 2,35 M€ au 31 décembre 2024 et d'un besoin en fonds de roulement négatif, la commune dispose d'une trésorerie nette conséquente de 3,03 M€ au 31 décembre 2024, soit 222 jours de charges courantes, dans laquelle elle pourrait puiser en cas de besoin de financement.

Le budget annexe, « Valmobus », ne supporte pas de dette. Ses ressources d'exploitation représentent 978 203 € sur la période 2019-2024. Il se finance essentiellement via 3,42 M€ de subventions d'exploitation du budget principal. Il supporte exclusivement des charges à caractère général, de sous-traitance.

4.2.2 La commune de La Léchère

La Léchère dispose, outre le budget principal, de trois budgets annexes concernant des lotissements, dont un clôturé en 2024.

Concernant le budget principal, les produits de gestion augmentent peu (7,14 M€ en 2024, + 2,7 % par an) et les charges de gestion sont stables (5,02 M€ en 2024, - 0,1 % par an).

Les produits issus de la fiscalité stagnent, et le poids des ressources institutionnelles tend à croître (15,2 % des produits de gestion en 2019, 28,7 % en 2024), ce qui reflète le poids relativement important des résidences principales. La majoration de 50 % de la taxe d'habitation sur les résidences secondaires rapporte à la commune 74 000 € en 2024, soit nettement moins qu'aux Avanchers-Valmorel. À l'exception de cette majoration, les taux d'imposition n'ont pas augmenté sur la période contrôlée, à l'exception de l'année 2020. Près d'1 M€, provient du

STATION DE SKI DE VALMOREL : COMMUNAUTÉ DE COMMUNES DES VALLÉES
D'AIGUEBLANCHE, COMMUNES DES AVANCHERS-VALMOREL ET DE LA LÉCHÈRE

fonds national de garantie des recettes issues de l'industrie. Par ailleurs, la contribution des industries au budget communal reste élevée (Ugi'Ring participe à hauteur de 350 000 € par an, Tokai à hauteur de 825 000 €).

Tableau n° 21 : Évolution des produits – La Léchère

En M€	2019	2020	2021	2022	2023	2024	Évol 2019/2024
Ressources fiscales (dont fiscalité reversée)	4,34	4,32	3,29	3,53	3,73	4,00	- 7,8 %
Ressources d'exploitation	0,97	0,93	0,73	0,84	0,90	1,09	12,3 %
Ressources institutionnelles (dotations et participations)	0,95	0,90	1,86	1,64	1,69	2,05	114,8 %
Produits de gestion	6,26	6,15	5,89	6,01	6,31	7,14	14 %

Source : Chambre régionale des comptes ARA, à partir des comptes de gestion.

La diminution des charges de gestion est imputable à celle des charges à caractère général, et dans une moindre mesure à celle des subventions de fonctionnement versées, qui sont faibles, tandis que les charges de personnel augmentent de 2,6 % par an.

Les effectifs permanents sont passés de 35,24 ETP au 31 décembre 2019 à 37,43 au 31 décembre 2024. Les effectifs non permanents de 0,19 ETP à 3,35 ETP, les charges de personne augmentent en moyenne de 3,6 % par an. À ce titre, la chambre invite la commune à mettre à jour ses emplois créés (au nombre de 64,21, pour seulement 43,25 pourvus).

Tableau n° 22 : Évolution des charges – La Léchère

En M€	2019	2020	2021	2022	2023	2024	Évol 2019/2024
Charges à caractère général	2,79	2,55	2,17	2,43	2,32	2,47	- 11,4 %
Charges de personnel	1,66	1,57	1,70	1,78	1,83	1,98	19,4 %
Subventions de fonctionnement	0,19	0,06	0,06	0,07	0,07	0,09	- 53,3 %
Autres charges de gestion	0,40	0,82	0,43	0,40	0,43	0,48	19,5 %
Charges de gestion	5,04	5,00	4,36	4,67	4,67	5,02	- 0,1 %
+ Charges d'intérêt	0,05	0,05	0,04	0,04	0,04	0,04	- 28,7 %
= Charges courantes	5,09	5,05	4,40	4,71	4,70	5,05	- 0,1 %

Source : Chambre régionale des comptes ARA, à partir des comptes de gestion.

Les intérêts de la dette représentent un montant très faible (35 181 € en 2024).

La capacité d'autofinancement brute tend à s'améliorer : de 18,9 % des produits de gestion en 2019 à 29,3 % en 2024. Le remboursement de l'annuité de la dette (assez stable), en mobilise 18,8 % en 2024. La capacité d'autofinancement nette représente entre 13 % (2019) et 24 % (2024) des produits de gestion, ce qui est élevé.

Tableau n° 23 : Évolution de l'EBF et de la CAF – La Léchère

<i>En M€</i>	2019	2020	2021	2022	2023	2024	Évol 19/24
Produits de gestion	6,26	6,15	5,89	6,01	6,31	7,14	
Charges de gestion	5,04	5,00	4,36	4,67	4,67	5,02	
Excédent brut de fonctionnement	1,23	1,15	1,53	1,34	1,65	2,12	+ 73,1 %
<i>en % des produits de gestion</i>	19,6 %	18,7 %	26 %	22,2 %	26,1 %	29,7 %	
+/- Résultat financier	- 0,05	- 0,05	- 0,04	- 0,04	- 0,04	- 0,03	
CAF brute	1,19	1,10	1,49	1,29	1,62	2,10	+ 76,8 %
<i>en % des produits de gestion</i>	18,9 %	17,9 %	25,3 %	21,5 %	25,6 %	29,3 %	

Source : Chambre régionale des comptes ARA, à partir des comptes de gestion.

Les dépenses d'équipement représentent un montant total de 10 M€ sur la période 2019-2024. Sur cette période, la commune connaît un besoin de financement cumulé de 616 437 €. Elle a mobilisé, sans réel besoin apparent, un emprunt de 1,5 M€ en 2019. De 2019 à 2024, son endettement (2,64 M€ au 31 décembre 2024) diminue de 42,5 %, et sa capacité de désendettement passe de 3,9 à 1,3 ans. La Léchère n'utilise pas la procédure des AP/CP et ne dispose pas de plan pluriannuel d'investissement.

Comme sa voisine, son faible endettement s'accompagne d'une trésorerie nette conséquente de 3,24 M€ au 31 décembre 2023, soit 234 jours de charges courantes, dans laquelle elle pourrait puiser en cas de besoin de financement au lieu d'avoir recours à l'endettement.

Les deux communes présentent ainsi une situation financière favorable et tendant à s'améliorer : des produits plus dynamiques que les charges, une CAF brute (et nette) assez élevée, des financements propres disponibles supérieurs aux dépenses d'équipement, un endettement orienté à la baisse, une capacité désendettement qui ne dépasse pas deux ans et une trésorerie pléthorique, qui pourrait même être qualifiée d'excessive.

4.2.3 La communauté de communes des vallées d'Aigueblanche

La communauté de communes dispose, outre le budget principal, de six budgets annexes (eau, assainissement, GEMAPI, centre aquatique, salubrité et aménagement).

Concernant le budget principal, les charges de gestion (8,63 M€ en 2024, + 6,4 % par an), augmentent plus rapidement que les produits (11,43 M€, + 5 % par an). Si les ressources fiscales représentent 42,8 % des produits, le poids des ressources d'exploitation est élevé (3,87 M€ en 2024, 33,8 % des produits). Ils sont composés de refacturation de personnel mis à la disposition à ses budgets annexes et, dans une moindre mesure, aux communes (525 539 € en 2024), et surtout de redevances perçues (1,42 M€ sur la société des eaux thermales, 623 053 € de la société DSV et 333 827 € de la SEM SOGETOBA), et, pour 1,09 M€, de revenus locatifs (médiathèque départementale, bureaux de la société DSV et de la SPL Valmorel Gestion, locaux loués à l'école de ski français, gites de Doucy, foyer logement du bassin d'Aigueblanche, cabinets médicaux etc.). La CCVA a augmenté ses taux d'imposition en 2023.

STATION DE SKI DE VALMOREL : COMMUNAUTÉ DE COMMUNES DES VALLÉES
D'AIGUEBLANCHE, COMMUNES DES AVANCHERS-VALMOREL ET DE LA LÉCHÈRE

Tableau n° 24 : Évolution des produits - CCVA

<i>En M€</i>	2019	2020	2021	2022	2023	2024	Évol 2019/2024
Ressources fiscales (dont fiscalité reversée)	4,18	3,92	3,71	4,43	4,95	4,89	16,8 %
Ressources d'exploitation	3,32	2,35	2,05	2,84	3,05	3,87	16,3 %
Ressources institutionnelles (dotations et participations)	1,45	1,44	3,13	2,15	2,40	2,68	84,9 %
Produits de gestion	8,95	7,70	8,89	9,42	10,41	11,43	27,6 %

Source : Chambre régionale des comptes ARA, à partir des comptes de gestion.

Les charges de gestion sont composées de charges à caractère général (2,34 M€), charges de personnel (2,10 M€), autres charges de gestion (1,80 M€) et subventions de fonctionnement versées (2,40 M€, dont 1,65 M€ à l'office de tourisme intercommunal et 312 288 € à l'assemblée du pays tarentaise Vanoise au titre de la cotisation GEMAPI).

Tableau n° 25 : Évolution des charges - CCVA

<i>En M€</i>	2019	2020	2021	2022	2023	2024	Évol 2019/2024
Charges à caractère général	1,68	1,84	1,67	1,76	1,98	2,34	38,9 %
Charges de personnel	1,40	1,56	1,60	1,78	1,82	2,10	50,4 %
Subventions de fonctionnement	1,94	1,79	1,59	1,85	2,03	2,40	23,5 %
Autres charges de gestion	1,31	1,41	1,37	1,69	1,88	1,79	36,9 %
Charges de gestion	6,34	6,60	6,24	7,09	7,71	8,63	36,2 %
+ Charges d'intérêt	0,11	0,09	0,07	0,07	0,09	0,08	- 27,4 %
= Charges courantes	6,46	6,70	6,32	7,17	7,81	8,72	35 %

Source : Chambre régionale des comptes ARA, à partir des comptes de gestion.

Le poids des intérêts est faible (80 268 € en 2024), et la CAF brute conséquente (22,9 % des produits de gestion en 2024). L'annuité en capital de la dette en mobilise 23 %, la CAF nette reste donc importante (17,6 % des produits de gestion en 2024).

Tableau n° 26 : Évolution de l'EBF et de la CAF - CCVA

<i>En M€</i>	2019	2020	2021	2022	2023	2024	Évol 19/24
Produits de gestion	8,95	7,70	8,89	9,42	10,41	11,43	27,6 %
Charges de gestion	6,34	6,60	6,24	7,09	7,71	8,63	36,2 %
Excédent brut de fonctionnement	2,61	1,10	2,65	2,33	2,70	2,79	6,8 %
<i>en % des produits de gestion</i>	29,2 %	14,3 %	29,9 %	24,8 %	25,9 %	24,4 %	
+/- Résultat financier	- 0,11	- 0,09	- 0,07	- 0,07	- 0,09	- 0,08	- 27,4 %
CAF brute	2,50	0,93	2,56	2,26	2,61	2,62	4,6 %
<i>en % des produits de gestion</i>	28 %	12 %	28,8 %	24 %	25,1 %	22,9 %	

Source : Chambre régionale des comptes ARA, à partir des comptes de gestion.

Les dépenses d'équipement (14,25 M€ sur la période), sont inférieures au financement propre disponible (19,2 M€), mais les subventions d'équipement versées sont également conséquentes (6,96 M€ de 2019 à 2024). La CCVA n'en dégage pas moins une capacité de financement de 1,23 M€ sur cette période. Un seul emprunt de 400 000 € a été contracté en 2022, sans besoin apparent.

L'encours de dette diminue de 53 % (2,33 M€ au 31 décembre 2024), tandis que la capacité de désendettement du budget principal est de seulement 0,9 ans. La trésorerie est également importante (2,75 M€ au 31 décembre 2024, 115 jours de charges courantes). La situation financière de l'intercommunalité est donc favorable, et l'analyse des budgets annexes ne modifie pas ce constat.

CONCLUSION INTERMÉDIAIRE

Les deux communes et la CCVA présentent des situations financières favorables. Leur capacité d'autofinancement brute, qui mesure leur capacité à rembourser le capital de leur dette et à investir représente de façon constante plus de 20 % de leurs produits de gestion, ce qui est confortable.

Si les communes ne perçoivent pas de produits portant directement sur l'exploitation du ski, le tourisme a un impact certain sur le dynamisme de leurs ressources fiscales. C'est particulièrement le cas de la commune des Avanchers-Valmorel, dont les résidences secondaires représentent 87,5 % de l'habitat. Ainsi, l'instauration de la majoration de 50 % de la taxe d'habitation sur les résidences secondaires a permis à cette commune d'engranger, en 2024, un produit fiscal supplémentaire de 595 000 €, représentant 13 % de ses ressources fiscales.

Les deux communes et la CCVA se sont également fortement désendettées depuis 2019-2020 et leur capacité de désendettement représente, au 31 décembre 2024, entre un et deux ans, ce qui correspond à un endettement très faible. S'ajoutent des trésoreries confortables (et supérieures à leur endettement), proches de 3 M€ pour les trois entités, ce qui représente plus de sept mois de fonctionnement pour les deux communes et quatre pour la CCVA.

5 LA GOUVERNANCE ET LA PRÉVENTION DES CONFLITS D'INTÉRÊTS

5.1 L'organisation institutionnelle

5.1.1 L'organe délibérant

Au 1^{er} janvier 2019, le conseil municipal de La Léchère était composé de 39 membres, soit l'ensemble des conseillers municipaux des communes fusionnées de La Léchère, Bonneval et Feissons-sur-Isère. Suite aux élections municipales de 2020, ce nombre est ramené à 27, correspondant à la strate démographique supérieure à la strate d'appartenance de la commune nouvelle⁵³. La Léchère compte six adjoints depuis 2022, et huit maires délégués⁵⁴.

Le conseil municipal des Avanchers-Valmorel compte 15 membres, conformément à l'article L. 2121-2 du CGCT. Deux membres ont démissionné en cours de mandat⁵⁵.

Le conseil communautaire de la CCVA est composé de 24 membres : 12 élus de Grand-Aigueblanche, neuf de La Léchère et trois des Avanchers-Valmorel.

En application de l'article L. 2127-8 du CGCT : « *Dans les communes de 1 000 habitants et plus, le conseil municipal établit son règlement intérieur dans les six mois qui suivent son installation* ». L'article L. 5211-1 du CGCT rend cette obligation applicable aux EPCI, quelle que soit leur taille.

La Léchère s'est dotée d'un règlement intérieur le 4 décembre 2020, et un nouveau règlement a été adopté le 1^{er} juillet 2022. Le conseil communautaire de la CCVA s'est doté pour la première fois d'un règlement par délibération du 26 novembre 2020. Les Avanchers-Valmorel ne dispose pas de règlement intérieur du conseil municipal : comptant moins de 1 000 habitants, elle n'en a pas obligation.

Selon les articles L. 2121-7 et L. 5211-11 du CGCT, le conseil municipal et communautaire se réunissent au moins une fois par trimestre. Sur la période contrôlée, les communes et la CCVA respectent systématiquement cette fréquence de réunion.

⁵³ Comme le prévoit l'article L. 2113-8 du CGCT.

⁵⁴ Selon l'article L. 2113-13 du CGCT : « *Le maire délégué remplit dans la commune déléguée les fonctions d'officier d'état civil et d'officier de police judiciaire. Il peut être chargé, dans la commune déléguée, de l'exécution des lois et règlements de police et recevoir du maire les délégations prévues aux articles L. 2122-18 à L. 2122-20* ».

⁵⁵ En application de l'article L. 258 du code électoral, dans les communes comptant moins de 1 000 habitants, les conseillers municipaux démissionnaires ne sont pas remplacés, sauf si le conseil municipal perd le tiers ou plus de ses membres.

5.1.2 Les maires et le président

Les articles L. 2122-22 (communes) et L. 5211-10 (EPCI) du CGCT permettent à l'organe délibérant de déléguer certaines fonctions au maire de la commune, au président ou au bureau de l'EPCI. Lors de chaque réunion de l'organe délibérant, le maire et le président doivent rendre compte des décisions prises dans les matières déléguées.

Les trois entités font usage de cette possibilité de délégation. Certaines délégations octroyées sont particulièrement larges. Ainsi, le conseil municipal des Avanchers-Valmorel a délégué au maire la compétence de réaliser des emprunts sans limite de durée⁵⁶, et prendre toute décision concernant la préparation, la passation, l'exécution et le règlement des marchés publics, sous la seule limite que les crédits soient inscrits au budget, ce qui revient, pour le conseil municipal, à se dessaisir de la quasi-intégralité de sa compétence en la matière. Il en va de même, dans ces deux matières, en ce qui concerne les délégations consenties par le conseil de la CCVA à son président. La Léchère a limité les emprunts que le maire peut contracter à un montant annuel de 1,5 M€, et les marchés publics au seuil des procédures formalisées⁵⁷.

La Léchère dispose, dans ses procès-verbaux des conseils municipaux, d'une section destinée à rendre compte des décisions du maire dans les matières déléguées, ce qui constitue une bonne pratique, que la commune pourrait renforcer en indiquant les enjeux financiers des décisions édictées par le maire (honoraires, provisions etc.).

Les procès-verbaux des réunions des organes délibérants des Avanchers-Valmorel et de la CCVA ne disposent pas d'une telle section. Le président de la CCVA et le maire des Avanchers-Valmorel sont invités à rendre compte, de façon exhaustive et précise, de ces décisions et à les faire apparaître dans les procès-verbaux des réunions des organes délibérants, ce que le président de la CCVA s'est engagé à faire dans ses réponses aux observations provisoires de la chambre.

5.1.3 Les indemnités des élus

En application des articles L. 2123-23 et 24 du CGCT, les maires et adjoints perçoivent une indemnité de fonction définie par référence à un pourcentage de l'indice brut terminal de la fonction publique, dont le plafond varie en fonction du nombre d'habitants.

Les indemnités de base votées n'appellent pas d'observations de la chambre. À compter du 8 juin 2020, les indemnités des élus de la CCVA sont majorées de 25 % (station de tourisme). L'application de cette majoration n'a pas fait l'objet d'un vote distinct, en méconnaissance de l'article L. 2123-22 du CGCT.

⁵⁶ La circulaire n° IOCB1015077C du 25 juin 2020 relative aux produits financiers offerts aux collectivités territoriales et à leurs établissements publics du 25 juin 2010 suggère d'indiquer la durée maximale des emprunts pouvant être contractés afin d'éviter des engagements sur des durées contraires à l'intérêt de la collectivité ou déconnectées des investissements qu'ils financent.

⁵⁷ En faisant référence au seuil prévu par l'article D. 2131-5-1 du CGCT, ce qui permet l'actualisation automatique de la délégation lorsque ce montant évolue.

Tableau n° 27 : Les indemnités aux élus (y compris cotisations sociales)

En €	2019	2020	2021	2022	2023	2024	Évolution
La Léchère	149 335	149 836	149 870	160 992	172 329	168 022	12,5 %
Les Avanchers-Valmorel	37 423	42 367	45 782	46 582	47 739	48 392	29,3 %
CCVA	73 453	84 059	92 745	84 784	85 479	88 371	20,3 %

Source : Comptes administratifs et grands livres (2024), comptes 6531, 6533 et 6534 (65311, 65313, 65314 M57)

En application des articles L. 2123-24-1-1 et L. 5211-12-1 du CGCT, les communes et EPCI à fiscalité propre doivent établir un état chiffré de l'ensemble des indemnités de toutes natures dont bénéficient leurs élus, au titre de tout mandat ou de toutes fonctions exercées en leur sein et au sein de tout syndicat, toute société (SEM, SPL) ou filiale de ces sociétés. Cet état doit être communiqué chaque année aux conseillers municipaux avant l'examen du budget.

La Léchère a établi cet état et l'a présenté avant l'examen des budgets primitifs 2023 et 2024. Cet état n'est pas établi par la commune des Avanchers-Valmorel, ni par la CCVA, ce que la chambre leur recommande de faire. En réponse aux observations provisoires de la chambre, la CCVA et la commune des Avanchers-Valmorel se sont engagées à établir cet état et à le communiquer aux membres de l'assemblée délibérante avant le vote du prochain budget, puis de façon annuelle.

Recommandation n° 6. (Commune des Avanchers-Valmorel et CCVA) : Établir, chaque année, l'état des indemnités prévu par l'article L. 2123-24-1-1 du CGCT et le communiquer à l'assemblée délibérante avant l'examen du budget.

5.1.4 La transparence et la publicité des actes administratifs

5.1.4.1 Les assemblées délibérantes

Comme le prévoit le CGCT⁵⁸, les trois entités mettent en ligne, sur leurs sites internet, la liste des délibérations examinées et le procès-verbal de chaque assemblée délibérante. Les procès-verbaux du conseil municipal de La Léchère sont particulièrement riches.

Toutefois, contrairement à ce que prévoit l'article L. 2121-15 du CGCT, les procès-verbaux des séances du conseil municipal des Avanchers-Valmorel ne retracent aucun échange ou discussion ayant eu lieu en séance, mais se bornent à reprendre le texte des délibérations. La chambre invite la commune à enrichir ses procès-verbaux afin d'assurer la transparence des échanges qui se tiennent lors du conseil municipal.

⁵⁸ Articles L. 2121-15 et L. 2121-25, applicables aux EPCI par renvoi de l'article L. 5211-3 du CGCT.

5.1.4.2 Les rapports d'activités de la CCVA

En application de l'article L. 5211-39 du CGCT, « *Le président de l'établissement public de coopération intercommunale adresse chaque année, avant le 30 septembre, au maire de chaque commune membre un rapport retraçant l'activité de l'établissement accompagné du compte administratif arrêté par l'organe délibérant de l'établissement. Ce rapport fait l'objet d'une communication par le maire au conseil municipal en séance publique* ».

Chaque année, la CCVA établit un rapport d'activité. Toutefois, depuis l'année 2020, ces rapports ne sont plus communiqués aux communes. La chambre invite ainsi la CCVA à communiquer, chaque année, ses rapports d'activité à ses communes membres afin qu'elles puissent le présenter à leur conseil municipal, ce qu'elle s'est engagée à faire en réponse aux observations provisoires de la chambre.

5.1.4.3 Les marchés publics conclus

L'article R. 2196-1 du code de la commande publique fait obligation aux collectivités territoriales de mettre librement à disposition sur leur profil d'acheteur, et, depuis le 1^{er} janvier 2024, sur le portail national de données ouvertes⁵⁹, l'ensemble des données essentielles de leurs marchés dont la valeur dépasse le seuil de 40 000 € hors taxes.

Les Avanchers-Valmorel ne justifie de la publication d'aucune donnée concernant les marchés conclus, que ce soit sur son profil acheteur ou, désormais, le portail national. Sur son site internet, seule la liste des marchés conclus en 2016 est disponible.

Au titre des années 2021-2023, la Léchère a publié les données essentielles de 22 marchés sur son profil acheteur hébergé sur le site internet www.marches-publics.info, tandis que la CCVA a publié sur ce même site internet seulement 5 avis, en 2020 et 2021. Ces publications n'apparaissent pas exhaustives. Les deux communes et la CCVA sont invitées à se conformer aux modalités de publications prévues par l'article R. 2196-1 du code de la commande publique. La CCVA a procédé à cette publication pour l'année 2025.

5.1.4.4 Les informations budgétaires et financières

En application de l'article L. 2313-1 du CGCT⁶⁰ : « *Une présentation brève et synthétique retraçant les informations financières essentielles est jointe au budget primitif et au compte administratif afin de permettre aux citoyens d'en saisir les enjeux. La présentation prévue au précédent alinéa ainsi que le rapport adressé au conseil municipal à l'occasion du débat sur les orientations budgétaires de l'exercice prévu à l'article L. 2312-1, la note explicative de synthèse annexée au budget primitif et celle annexée au compte administratif, conformément à l'article L. 2121-12, sont mis en ligne sur le site internet de la commune (...)* ».

⁵⁹ Sur <http://www.data.gouv.fr>, en données ouvertes.

⁶⁰ Rendu applicable aux EPCI comprenant au moins une commune de 3 500 habitants par l'article L. 5211-36 du CGCT.

La présentation brève et synthétique concerne toutes les communes, tandis que les autres obligations sont applicables aux communes de plus de 3 500 habitants.

La CCVA met en ligne, sur son site internet, dans une section spécifique, son rapport sur le débat d'orientation budgétaire ainsi que les délibérations d'adoption des budgets primitifs et comptes administratifs. La chambre l'invite à publier également la présentation brève et synthétique retraçant les informations financières essentielles ainsi que la note explicative de synthèse annexée au budget primitif et celle annexée au compte administratif.

La Léchère et les Avanchers-Valmorel ne mettent pas en ligne, sur leur site internet, la présentation brève et synthétique retraçant les informations financières essentielles qui doit être jointe au budget primitif et au compte administratif, ce que la chambre les invite à faire.

Enfin, les documents budgétaires des trois entités, et notamment les annexes aux budgets primitifs et aux comptes administratifs, qui visent à délivrer une information exhaustive tant au conseil municipal qu'aux tiers, sont complétées de façon imparfaite (liste des concours attribués à des tiers, état du personnel, liste des organismes dans lesquels a été pris un engagement financier etc.).

La chambre invite ainsi les deux communes et la CCVA à enrichir et fiabiliser leurs annexes budgétaires. La CCVA s'est engagée à le faire dans ses réponses aux observations provisoires de la chambre.

5.2 Les remboursements de frais et avantages en nature

L'article L. 2123-17 du CGCT énonce un principe de gratuité des fonctions d' élu local. Trois dispositifs permettent de prendre en compte les frais exposés par les élus dans l'exercice de leurs fonctions :

Selon l'article L.2123-18 du CGCT, « *les fonctions de maire, d'adjoint, de conseiller municipal, (...) donnent droit au remboursement des frais que nécessite l'exécution des mandats spéciaux* ». La jurisprudence du Conseil d'Etat⁶¹ précise que le mandat spécial comprend « *toutes les missions accomplies avec l'autorisation du conseil municipal dans l'intérêt des affaires communales, à l'exclusion seulement de celles qui lui incombent en vertu d'une obligation résultant d'une disposition législative ou réglementaire expresse* ».

Selon l'article L. 2123-18-1 du CGCT, « *les membres du conseil municipal peuvent bénéficier du remboursement des frais de transport et de séjour qu'ils ont engagés pour se rendre à des réunions dans des instances ou organismes où ils représentent leur commune ès qualités, lorsque la réunion a lieu hors du territoire de celle-ci* ».

Enfin, l'article L. 2123-39 du CGCT prévoit que « *le conseil municipal peut voter (...) des indemnités au maire pour frais de représentation* ».

⁶¹ Conseil d'Etat, 24 mars 1950, Sieur Maurice

5.2.1 Les frais de mission et mandats spéciaux

La Léchère a délibéré le 10 février 2023 concernant les remboursements de frais aux élus. Cette délibération n'appelle pas d'observations. Aucun mandat spécial n'a été confié sur la période contrôlée, et aucun remboursement de frais n'est intervenu.

La CCVA a octroyé trois mandats spéciaux à ses élus, deux en 2019 (prospection dans le cadre de la rénovation de la piscine), un en 2022 (salon des maires). Les deux premiers prévoient un remboursement des frais selon les modalités prévues par une délibération du 2 novembre 2017, qui n'appelle pas d'observations de la chambre. En revanche, le mandat spécial confié en 2022 prévoit un remboursement « au réel », ce qui n'est pas conforme à l'article L. 2123-18 du CGCT, qui limite ce remboursement au « *montant des indemnités journalières allouées à cet effet aux fonctionnaires de l'État* » et a conduit à un remboursement excessif⁶².

Les Avanchers-Valmorel n'a pas délibéré sur les frais de mission des élus mais n'a pas octroyé de mandat spécial, ni remboursé de frais de mission sur la période contrôlée.

5.2.2 Les frais de représentation

En application de l'article L. 2123-39 du CGCT, le conseil municipal peut attribuer des frais de représentation au maire. Si un versement forfaitaire est permis, il ne peut excéder les frais effectivement engagés, sous peine de constituer un traitement déguisé⁶³. Ainsi, la mobilisation de l'enveloppe de frais de représentation ne doit pas entraîner un enrichissement du maire. Même en cas de versement forfaitaire, les maires concernés doivent conserver toute pièce justificative des dépenses qui ont fondé le bénéfice de l'indemnité de représentation, afin d'en permettre le contrôle *a posteriori*⁶⁴. Les indemnités pour frais de représentation n'ont pas vocation à remplacer les remboursements de frais de séjour ou de déplacement⁶⁵.

La Léchère et la CCVA ne versent pas de frais de représentation.

Chaque année, le conseil municipal des Avanchers-Valmorel a délibéré pour octroyer entre 4 000 et 5 500 € par an de frais de représentation au maire. Cette délibération ne précise pas les conditions d'utilisation de ces frais et les justificatifs attendus et se borne à instituer des modalités de versement trimestrielles. Ces frais sont attribués de façon forfaitaire. Ainsi, de 2020 à 2025, 28 000 € ont été attribués au maire des Avanchers-Valmorel. La chambre lui a demandé d'en justifier l'utilisation.

⁶² Dépassement du plafond de remboursement applicable (deux nuitées 214,28 €) et un billet de train de 53 €, remboursé en double.

⁶³ Conseil d'État, 17 mars 1939, Association de défense des contribuables de Dijon ; Conseil d'État, 20 février 1942, Ligue des contribuables de Sevrans.

⁶⁴ La réponse ministérielle n° 54875, publiée au JO le 26 août 2014, précise que « *Le conseil municipal peut accorder cette indemnité afin de couvrir les dépenses engagées par le maire dans l'exercice de ses fonctions et dans l'intérêt de la commune. (...) Compte tenu du contrôle susceptible d'être exercé par le juge administratif et le juge des comptes, les maires concernés doivent conserver par devers eux toute pièce justificative des dépenses qui ont fondé le bénéfice de l'indemnité dite de représentation* ».

⁶⁵ Réponse à la question sénatoriale n° 22023, JO du Sénat du 2 mars 2017, p. 897.

En réponse aux observations provisoires de la chambre, le maire a indiqué que ces frais de représentation visaient à couvrir ses déplacements, qui représenteraient, selon lui, près de 3 700 kilomètres par an pour se rendre à des réunions ou dans des organismes extérieurs où il représente la commune (centre de gestion, CCVA, près de 1 900 kilomètres entre 2022 et 2024 pour étudier les centres aqualudiques d'autres communes, et plus de 1 000 kilomètres sur le territoire de la commune). S'y ajoutent des déplacements à l'association nationale des maires de stations de montagne.

Toutefois, la chambre observe que les frais de déplacement ne peuvent être pris en charge par la commune qu'après production des justificatifs et selon les règles spécifiques afférentes au remboursement de tels frais et non de manière forfaitaire, par l'octroi d'indemnités pour frais de représentation.

Au surplus, les déplacements effectués selon le maire sur le territoire communal n'ouvrent pas droit à remboursement, y compris au titre des frais de déplacement⁶⁶ car selon les textes ils sont couverts par l'indemnité de fonctions perçue par le maire. Le maire indique que d'autres déplacements seraient effectués pour le compte de la communauté de communes ou de syndicats intercommunaux dont la commune est membre. Ces frais peuvent ouvrir droit à remboursement, mais ils doivent être pris en charge par l'organisme concerné et non par la commune, et à condition que l'élu n'y détienne pas de mandat faisant l'objet de la perception d'une indemnité⁶⁷. Sur les frais restants, les déplacements inhabituels, notamment pour visiter des centres aqualudiques ou pour se rendre à des réunions de l'association nationale des maires de stations de montagnes auraient dû faire l'objet, s'ils sont effectivement effectués dans l'intérêt communal, d'un mandat spécial, et être remboursés au titre des frais de mission.

Par suite, la chambre recommande à la commune de procéder au recouvrement de ces indemnités de représentation du maire non justifiées, et attribuées à tort, étant précisé que la prescription applicable est quinquennale⁶⁸. Il appartient au maire de solliciter le remboursement de ses frais de déplacement passés selon la réglementation applicable à ces frais ci-dessus rappelée.

⁶⁶ Article L. 2123-18-1 du CGCT.

⁶⁷ Aux termes de l'article L. 5211-12 du CGCT : « lorsque les membres des organes délibérants des EPCI mentionnés à l'article L. 5211-12 engagent des frais de déplacement à l'occasion des réunions de ces conseils ou comités, du bureau, des commissions instituées par délibération dont ils sont membres, des comités consultatifs prévus à l'article L. 5211-49-1, de la commission consultative prévue à l'article L. 1413-1 et des organes délibérants ou des bureaux des organismes où ils représentent leur établissement, ces frais peuvent être remboursés lorsque la réunion a lieu dans une commune autre que celle qu'ils représentent, dans les conditions fixées par décret ».

⁶⁸ Les indemnités pour frais de représentation ne constituent pas des indus de rémunération. Par suite, l'article 37.1 de la loi 2000-321 du 12 avril 2000 fixant le délai de prescription à deux ans n'est pas applicable.

Recommandation n° 7. (Commune des Avanchers-Valmorel) : Procéder au recouvrement des indemnités de représentation du maire qui ne font pas l'objet de justificatifs.

5.2.3 Les véhicules

Un véhicule de fonction peut être utilisé par son titulaire pour ses besoins personnels, il fait l'objet de la déclaration d'un avantage en nature. En revanche, un véhicule de service peut être utilisé uniquement pour les besoins professionnels. En application des articles L. 721-1 et L. 721-3 du code général de la fonction publique et de l'article 6 du décret du 25 février 2022 portant diverses dispositions d'application du code général de la fonction publique, un véhicule de fonction peut-être attribué, par délibération de l'organe délibérant puis décision individuelle d'application de l'autorité territoriale, au directeur général des services d'une commune de plus de 5 000 habitants ou d'un établissement public de coopération intercommunale à fiscalité propre de plus de 20 000 habitants. De son côté, un élu ne peut pas bénéficier d'un véhicule de fonction, c'est-à-dire qu'il ne peut jamais utiliser un véhicule de la collectivité pour ses besoins personnels.

Le directeur général des services de la CCVA dispose d'un véhicule de fonction. Toutefois, il ne donne pas lieu à déclaration d'un avantage en nature, comme il le devrait, ce que la chambre invite la CCVA à régulariser, et ce que cette dernière s'est engagée à faire.

Aux Avanchers-Valmorel, des véhicules de service avec remisage à domicile sont attribués aux personnes d'astreinte pour le déneigement durant la saison d'hiver, ou aux agents le temps d'une formation. La commune admet que de façon très ponctuelle, certains véhicules ont pu être utilisés par des agents pour leurs besoins personnels. La chambre invite la commune à mettre fin à l'usage personnel des véhicules de service qui, même marginal, est prohibé. Par ailleurs, la secrétaire générale disposait d'un véhicule de fonction depuis le mois de juin 2023, ce qui n'est prévu par aucune délibération ni décision du maire. De plus, son emploi n'est pas au nombre de ceux pouvant bénéficier de cet avantage.

Suite aux observations provisoires de la chambre, par une délibération du 2 septembre 2025, la commune a encadré les conditions d'attribution des véhicules. Le directeur général des services et le directeur des services techniques sont autorisés à utiliser un véhicule de service et à le remiser à domicile, tandis que le responsable des services techniques et son adjoint sont autorisés à utiliser et remiser ces véhicules à domicile uniquement pendant leurs astreintes. La chambre rappelle à la commune que ces véhicules de service, même remisés à domicile, ne peuvent en aucun cas être utilisés pour les besoins personnels des agents concernés.

5.2.4 Les frais de réception

Les dépenses engagées à l'occasion des fêtes ou cérémonies doivent être imputées au compte 6232, et les frais de réception au compte 6234⁶⁹.

Les dépenses enregistrées par la CCVA au titre des fêtes et cérémonies ont connu une hausse significative passant de 600 € en 2019 à 173 944 € en 2024, ce qui s'explique essentiellement⁷⁰ par l'imputation sur ce compte des dépenses afférentes à l'organisation de deux compétitions de course à pied en montagne⁷¹, désormais portées directement par le service des sports de la CCVA. Si les frais de réception au titre de l'année 2024 sont faibles (133 €), cette situation s'explique par l'inscription de nombre d'entre eux au compte 6238 – publicité, publications, relations publiques – divers. Ainsi, des dépenses d'un montant de 2 225 € imputées sur ce compte concernent des frais de repas. La chambre invite la CCVA à veiller à la correcte imputation comptable de ses dépenses.

Le compte « fêtes et cérémonies » de La Léchère est composé essentiellement de repas et colis offerts aux aînés (enregistrés au titre des frais de réception en 2019).

Concernant les Avanchers-Valmorel, il s'agit de frais liés aux vœux du maire ainsi qu'aux cérémonies telles que le 11 novembre ou le 14 juillet et les colis aux aînés. Quant au compte 6257, il correspond à des frais engagés lors d'inaugurations ou de repas.

À compter de 2024, dans le cadre de l'adoption de la nomenclature budgétaire et comptable M57, comme elles en ont la possibilité s'agissant de communes comptant moins de 3 500 habitants, La Léchère et Les Avanchers-Valmorel ne subdivisent pas le compte 623, qui inclut ainsi des dépenses d'annonces, de publication et d'impression.

Tableau n° 28 : Frais afférents aux fêtes et cérémonies et réceptions

En €		2019	2020	2021	2022	2023	2024
Les Avanchers-Valmorel	Fêtes et cérémonies	6 115	3 754	5 455	4 767	9 485	24 700*
	Frais de réception	2 732	113	1 408	9 847	5 753	
La Léchère	Fêtes et cérémonies	4 090	29 592	24 364	57 601	74 897	53 645*
	Frais de réception	112 302	36 203	18 221	3 861	995	
CCVA	Fêtes et cérémonies	600	599	75 955	99 948	111 002	173 944
	Frais de réception	4 582	2 152	2 224	4 681	4 940	133

* Ensemble du compte 623

Source : Grands livres

⁶⁹ 6257 dans la nomenclature comptable M14, applicable jusqu'au 31 décembre 2023.

⁷⁰ À hauteur de 143 660 € en 2024.

⁷¹ Les recettes afférentes à ces deux événements (inscriptions et partenariats) sont encaissées par la régie « événements sportifs », pour un montant total de 158 000 € en 2024.

Les justificatifs des frais de restauration, quelle que soit l'imputation comptable retenue, doivent mentionner le nom, la qualité des convives et l'objet de la réunion⁷², pour apprécier l'intérêt local de la dépense. Le contrôle de pièces justificatives des trois organismes montre que l'objet du repas n'est pas toujours précisé et que le nom et la qualité des convives figurent très rarement, ce que la chambre invite les deux communes et la CCVA à rectifier. Dans ses réponses aux observations provisoires, la commune de La Léchère a indiqué qu'elle veillerait, à l'avenir, à faire figurer l'ensemble de ces éléments.

5.3 Une prévention des conflits d'intérêt à renforcer

5.3.1 Un respect des obligations légales à améliorer

L'article L. 2127-7 du CGCT prévoit que « *Lors de la première réunion du conseil municipal, immédiatement après l'élection du maire et des adjoints, le maire donne lecture de la charte de l'élu local prévue à l'article L. 1111-1-1. Le maire remet aux conseillers municipaux une copie de la charte de l'élu local et du chapitre III du présent titre* » (concernant les conditions d'exercice des mandats municipaux). La même obligation s'applique aux communautés de communes, en application de l'article L. 5211-6 du CGCT.

À La Léchère, le procès-verbal d'installation du conseil municipal du 27 mai 2020 ne mentionne pas la lecture de cette charte. En revanche, cette charte a été lue le 4 février 2022, lors de l'installation du nouveau conseil municipal.

Le procès-verbal de la séance d'installation du conseil municipal des Avanchers-Valmorel du 25 mai 2020, ainsi que celui du conseil de la communauté de la CCVA du 8 juin 2020 ne font pas mention de la lecture de cette charte. La chambre invite la commune des Avanchers-Valmorel et la CCVA à communiquer la charte de l'élu local aux conseillers municipaux et communautaires, et à leur faire apparaître dans le procès-verbal de l'assemblée délibérante concernée.

Par ailleurs, la charte de l'élu local offre à tout élu la possibilité de consulter un référent déontologue chargé de lui apporter tout conseil utile au respect des principes déontologiques qui s'appliquent à lui. En application de l'article R. 1111-1-A du CGCT, en vigueur depuis le 1^{er} juin 2023, ce référent est désigné par l'organe délibérant de la collectivité territoriale ou du groupement de collectivités territoriales.

La commune de La Léchère a désigné un référent déontologue par une délibération du 7 juillet 2023. La CCVA et la commune des Avanchers-Valmorel ont désigné un référent déontologue lors du contrôle de la chambre, respectivement le 11 février 2025 et le 17 mars 2025. Les collectivités doivent veiller à assurer une bonne information des élus quant au rôle et aux modalités de saisine de ce référent.

⁷² Conseil d'État, n° 376324 du 23 décembre 2015, Commune de Bulgnéville.

Enfin, en application de l'article 11 de la loi du 11 octobre 2013 relative à la transparence de la vie publique, certains élus doivent transmettre à la haute autorité pour la transparence de la vie publique (HATVP) une déclaration de situation patrimoniale et une déclaration d'intérêts.

Parmi les organismes contrôlés, seul le président de la CCVA entre dans le champ de ces dispositions. Il n'a pas satisfait à cette obligation, ce que la chambre l'invite à faire. En réponse aux observations provisoires de la chambre, il s'est engagé à effectuer cette déclaration dans les meilleurs délais.

5.3.2 Des dispositifs internes insuffisants, des cas avérés de conflits d'intérêts

Constitue un conflit d'intérêts toute situation d'interférence entre un intérêt public et des intérêts publics ou privés qui est de nature à influencer ou à paraître influencer l'exercice indépendant, impartial et objectif d'une fonction⁷³. La prévention efficace des conflits d'intérêt passe par la mise en œuvre à titre volontaire de mesures de maîtrise des risques telles que : l'élaboration d'une cartographie des risques identifiant les processus, élus et agents, exposés à des risques de conflits d'intérêts, un code de conduite illustrant les comportements à proscrire, des procédures de déport etc.

Ni les règlements intérieurs des organes délibérants, ni les délégations consenties aux adjoints au maire et vice-présidents ne contiennent de précisions sur la conduite à tenir en cas de conflit d'intérêt.

La CCVA indique qu'elle ne dispose pas de procédure de détection des situations des conflits d'intérêts, mais qu'elle procède de façon « empirique ». La Léchère indique que les services sont vigilants sur les éventuels conflits d'intérêts, et alertent si possible les élus. Toutefois, aucune formalisation et aucun recensement des activités professionnelles et des intérêts des élus n'est effectué.

Dans les faits la chambre relève qu'à plusieurs occasions, des élus des deux communes et de la CCVA se sont déportés, c'est-à-dire qu'ils n'ont pas pris part au vote lorsqu'une question à laquelle ils étaient intéressés directement ou indirectement (membre de leur famille) était traitée. La chambre rappelle que ces élus doivent aussi s'abstenir de prendre part à l'ensemble du processus décisionnel, en amont et en aval de la délibération. Il est aussi recommandé qu'ils quittent la séance le temps que ces questions soient évoquées.

Ainsi, les deux communes et la CCVA s'en remettent surtout à l'initiative des élus afin qu'ils s'abstiennent de toute situation d'interférence entre intérêts publics et privés susceptibles d'influencer l'exercice de leurs fonctions. Cette sensibilisation dépourvue de tout contrôle présente des risques juridiques pour les élus. En effet, la chambre a relevé plusieurs cas dans lesquels des élus, manifestement en situation de conflit d'intérêt, ne se sont pas déportés du processus décisionnel.

La première adjointe de la commune des Avanchers-Valmorel et élue à la CCVA, exerce la profession de responsable des ventes de la société DSV et est membre du comité de direction de cette société. Pourtant, elle a participé au vote des tarifs de la station de ski chaque fois qu'ils

⁷³ Article 2 de la loi du 11 octobre 2013 relative à la transparence de la vie publique.

ont été soumis à l'assemblée délibérante. Elle doit s'abstenir de participer au processus décisionnel de toute question pouvant concerner cette société.

Un conseiller municipal de La Léchère, a pris part, en 2019 au vote d'une délibération confiant un marché de déneigement à la société détenue par son fils.

Un autre élu de La Léchère a donné pouvoir lors du vote de la délibération du 19 janvier 2024, liée à un projet concernant directement ses proches. De même, le président de la société des eaux thermales de La Léchère et élu à la CCVA, n'était pas présent au conseil communautaire approuvant son indemnité de président, mais avait donné pouvoir à un élu, qui l'a utilisé pour voter en faveur de cette rémunération. Il aurait dû s'abstenir d'utiliser cette procuration sur la décision en cause⁷⁴.

Le maire de La Léchère, a signé un contrat de vente de bois en tant que particulier acheteur, et en tant que vendeur, pour le compte de la commune.

Les actionnaires de la compagnie des Alpes⁷⁵ doivent s'abstenir de participer aux processus décisionnels concernant les relations avec la société DSV, dont la compagnie des Alpes détient une partie du capital.

Enfin, une conseillère municipale élue en 2020 au conseil municipal des Avanchers-Valmorel détenait des parts⁷⁶ de la société X, d'abord directement puis par l'intermédiaire de la société Groupe X. Les autres parts de la société sont détenues par son frère.

Le 6° de l'article L. 231 du code électoral prévoit que « *Ne peuvent être élus conseillers municipaux dans les communes situées dans le ressort où ils exercent ou ont exercé leurs fonctions depuis moins de six mois (...) les entrepreneurs de services municipaux* ». Par ailleurs, l'article L. 236 du même code dispose que « *tout conseiller municipal qui, pour une cause survenue postérieurement à son élection, se trouve dans un des cas d'inéligibilité prévus par les articles L. 230, L. 231 et L. 232 est immédiatement déclaré démissionnaire par le préfet* ». Un entrepreneur de services municipaux est une personne qui, soit directement soit par l'intermédiaire d'une entité au sein de laquelle elle joue un rôle prépondérant, participe régulièrement à l'exécution d'un service public communal. L'inéligibilité des entrepreneurs de services municipaux vise à prévenir les conflits d'intérêt.

Selon les réponses produites par l'élue concernée en réponse aux observations provisoires de la chambre, elle ne pouvait pas être qualifiée d'entrepreneur de services municipaux car elle ne disposait pas de rôle décisionnel dans la société, et les prestations que sa société effectuait pour la commune étaient peu nombreuses et représentaient une faible part de son chiffre d'affaires.

Si cette notion ne s'appliquait pas à cette élue lors de son élection en tant que conseillère municipale, en mars 2020, dans la mesure où elle ne détenait que 24 % des parts de la société et n'y avait pas de rôle décisionnel, la situation a changé en décembre 2020, car elle a récupéré de nouvelles parts. À compter de cette date, elle a détenu 49,8 % des parts de cette entreprise familiale et en est devenue cogérante⁷⁷, l'article 9 des statuts de la société précisant qu'« *en cas*

⁷⁴ Cour de Cassation, Chambre criminelle, du 24 octobre 2001, 00-86.681.

⁷⁵ Un au conseil de la CCVA.

⁷⁶ Avant l'assemblée générale de la société du 17 décembre 2020, l'élue détenait 120 parts sur 500 parts (24 %). Lors de cette assemblée elle a obtenu de son père 129 parts supplémentaires, elle est donc devenue propriétaire de 249 parts et est devenue co-gérante.

⁷⁷ Le reste des parts et la cogérance est assurée par son frère.

de pluralité de gérants, chacun d'eux exerce ces pouvoirs séparément ». Par ailleurs, de 2019 à 2023, la commune des Avanchers-Valmorel a versé à cette société un montant total de 578 589 € TTC au titre des fournitures et prestations effectuées, la faisant notamment participer au service public du déneigement⁷⁸. Dès lors, sous réserve de l'appréciation du juge compétent, à compter de décembre 2020, cette élue réunissait toutes les conditions pour être qualifiée d'entrepreneur de services municipaux. Il aurait dû être mis fin à son mandat de conseiller municipal dès décembre 2020, alors qu'elle n'a démissionné que le 8 juin 2023. La chambre précise néanmoins qu'elle n'a pas détecté de situation dans laquelle cette élue aurait pris part, en sa qualité d'élue, à des décisions impliquant sa société.

Compte-tenu des problématiques et carences relevées, la chambre recommande aux communes et à la CCVA de mettre en place un dispositif de recensement des conflits d'intérêts, leur permettant d'organiser le déport des élus du processus décisionnel lorsqu'ils se trouvent en situation de conflit d'intérêt, ce qui permettrait d'aider ces derniers à gérer leurs décisions de déport, et ainsi à préserver leurs responsabilités. À cet égard, elles peuvent se référer au guide de l'agence française anticorruption⁷⁹.

En réponse aux observations provisoires de la chambre, la CCVA a indiqué qu'un recensement des conflits d'intérêts serait engagé à ce sujet dès l'installation des nouveaux élus, en mars 2026. La Léchère s'est également engagée, à veiller, à l'avenir, à prévenir les conflits d'intérêt. Les Avanchers-Valmorel prévoit de sensibiliser les élus à ce sujet en leur rappelant notamment le contenu de la charte de l'élue local et les modalités de saisine du référent déontologue. La commune va également leur transmettre un questionnaire, mis à jour annuellement, visant à recenser leurs activités professionnelles, engagements associatifs et mandats électifs.

Recommandation n° 8. (Commune de La Léchère, des Avanchers-Valmorel et CCVA) : Mettre en place un dispositif de recensement des conflits d'intérêts, permettant d'organiser le déport des élus du processus décisionnel lorsqu'ils se trouvent en situation de conflit d'intérêt.

CONCLUSION INTERMÉDIAIRE

La gouvernance des trois entités contrôlées ne présente pas de dysfonctionnements majeurs.

Toutefois, les délégations octroyées au président de la CCVA et au maire des Avanchers-Valmorel par les assemblées délibérantes sont particulièrement larges, alors qu'en contrepartie les procès-verbaux des réunions de l'assemblée délibérante ne contiennent aucune section destinée à rendre compte des décisions prises en application de ces délégations, comme c'est le cas à La Léchère, où ils sont particulièrement riches. Ceux des Avanchers-Valmorel ne retracent aucun échange lors des conseil municipaux. Les trois entités doivent s'attacher à

⁷⁸ Principaux marchés : aménagement du départ skieurs La Charmette (70 550 € en 2019), fourniture de Gravelettes (16 193 € en 2019, 8 468 € en 2020, 5 517 € en 2021, 11 779 € en 2022, 11 302 € en 2023), aménagement chemin Saint Roch (66 182 € en 2019), location de deux camions de déneigement (23 520 € en 2021, 23 520 € en 2022, 28 800 € en 2023).

⁷⁹ https://www.agence-francaise-anticorruption.gouv.fr/files/files/AFA_BlocCommunal_Web.pdf

respecter les dispositifs de transparence applicables concernant la publication de leurs données financières et en matière de marchés publics.

Les deux communes et la CCVA doivent aussi renforcer la prévention des conflits d'intérêts. En effet, plusieurs situations problématiques ont été détectées par la chambre. Au-delà du strict respect des exigences légales (désignation d'un référent déontologue, lecture de la charte de l'élu local) elles doivent mettre en œuvre des dispositifs de détection des conflits, d'information et de sensibilisation des élus.

Le maire des Avanchers-Valmorel a bénéficié, sur la période contrôlée, de 28 000 € de frais de représentation dont l'utilisation n'a pas été justifiée au cours du contrôle. La commune doit, s'ils ne sont pas justifiés, en solliciter le remboursement.

6 L'ANALYSE DE MARCHÉS PUBLICS LIÉS AU FONCTIONNEMENT DE LA STATION DE SKI

La chambre a examiné un échantillon de marchés pour chacun des trois organismes, ayant un lien avec l'activité de la station de ski. Au total, 25 marchés ont été examinés pour un montant total initial de 1,90 M€ HT.

6.1 La Léchère

Concernant les marchés passés par la commune de la Léchère, l'examen de l'échantillon fait apparaître deux types de constat.

Les premiers sont des points de fragilité qui peuvent avoir des conséquences importantes sur la passation, dans la mesure où ils contreviennent parfois aux principes qui fondent la commande publique, à savoir la liberté d'accès à la commande publique, l'égalité de traitement, la transparence des procédures, ou sur l'exécution des marchés. Ainsi :

- les rapports d'analyse des offres manquent de détail : il n'y a pas toujours d'appréciation ni d'éléments permettant de justifier la note attribuée ;
- il existe des incohérences entre le contenu des pièces du marché et une répétition de certaines informations qui augmentent le risque d'incohérence entre les pièces. Ainsi, pour les marchés de déneigement 2021 et 2024, la liste des pièces contractuelles du marché figurent à la fois dans le cahier des clauses administratives particulières (CCAP) et dans le cahier des clauses techniques particulières (CCTP) et n'est pas la même dans ces deux documents. Les pièces contractuelles doivent normalement être répertoriées dans le CCAP et non dans le CCTP ;
- il est mentionné dans le rapport d'analyse des offres du marché de travaux d'amélioration de la desserte principale de l'alpage de Bizard que le maître d'œuvre et la commune veulent rencontrer l'entreprise Vorger TP pour éclaircir certains points du bordereau de prix unitaires. Outre le fait que cet éclaircissement aurait dû être fait au

cours de l'analyse des offres, deux entreprises avaient déposé une offre et il semble que la seconde entreprise n'ait pas été contactée, ce qui constitue une rupture d'égalité de traitement des candidats ;

- il a été constaté que dans le cadre de la procédure d'appel d'offres ouvert relatif au marché de déneigement 2024, aucun rapport de présentation⁸⁰ ni avis d'attribution⁸¹ n'a été produit alors que les deux sont obligatoires pour ce type de procédure. Le courrier de rejet adressé au candidat non retenu ne respecte pas les dispositions du code⁸² en la matière, à savoir la justification du rejet de l'offre et la mention du délai de suspension de signature du marché.

Les seconds portent sur des enjeux moindres qui méritent néanmoins d'être portés à la connaissance de la collectivité afin qu'elle puisse améliorer certains aspects de la passation ou de l'exécution des marchés. Ainsi :

il est fait mention dans les pièces des marchés ou les courriers de rejet, hormis pour le marché de déneigement de 2024, du code des marchés publics ou du décret du 25 mars 2016, or ces textes n'étaient plus en vigueur au moment de la passation de ces marchés, le code de la commande publique étant applicable depuis le 1^{er} avril 2019 ;

- le nombre de lots mentionné dans l'avis d'appel public à la concurrence et dans les pièces du marché n'est pas le même pour le marché de déneigement 2021 ;
- l'utilisation d'une formule de révision de prix inadéquate pour le marché de 2021 sur le modelage de Doucy station, la formule figurant dans le cahier des clauses administratives particulières étant celle d'une actualisation de prix et non d'une révision ;
- une différence a été constatée entre le montant de la décomposition du prix global et forfaitaire et le montant du marché figurant dans l'acte d'engagement, cette différence n'a pas d'effet sur l'analyse des offres et, partant, sur le classement pour le marché de travaux d'amélioration de la desserte principale de l'alpage de Bizard ;
- il existe, dans la plupart des marchés, une confusion dans les pièces rédigées entre révision et actualisation de prix, la première concernant des prix révisables, la seconde des prix fermes ;
- il existe une contradiction au sein des mêmes pièces sur les modalités de négociation dans le marché de travaux d'amélioration de la desserte principale de l'alpage de Bizard.

6.2 Les Avanchers-Valmorel

Concernant les marchés passés par les Avanchers-Valmorel, l'intégralité des pièces demandées pour chacun des marchés n'a pas toujours été fournie. Il manque très souvent les rapports d'analyse des offres ou ceux-ci sont incomplets, ou les modifications / avenants liés au contrat. Les constats à l'issue de l'analyse de l'échantillon sont les suivants :

⁸⁰ Article R. 2184-1 du code de la commande publique (CCP).

⁸¹ Article R. 2183-1 du CCP.

⁸² Article R. 2181-3 du CCP.

- la négociation menée dans le cadre du marché T-PA-566779 l'a été avec deux candidats alors que quatre offres ont été remises et que le règlement de la consultation est imprécis sur ce point. Dans la mesure où la rédaction relative à la négociation dans le règlement de la consultation ne précise le nombre de candidats admis à la négociation, tous les candidats auraient dû prendre part à celle-ci. Il y a une rupture d'égalité de traitement entre les candidats. Par ailleurs, la négociation a porté sur le seul prix alors que des compléments auraient pu être demandés à des candidats car l'analyse des offres relève des précisions manquantes qui auraient pu être apportées via la négociation ;
- le cahier des clauses administratives générales n'est pas visé dans les pièces contractuelles du marché S-PA-834227 alors que les articles du cahier des clauses administratives font référence à des articles du cahier des clauses administratives générales. Or, si ce dernier n'est pas visé dans les pièces contractuelles du marché, ces dispositions ne s'appliquent pas, il est donc maladroit d'y faire référence ;
- les pièces de certains marchés (notamment le marché T-PA-1097293) ne font pas référence au code de la commande publique mais à des textes plus anciens qui ne sont plus en vigueur comme le code des marchés publics ou le décret du 25 mars 2016.

6.3 La communauté de communes des Vallées d'Aigueblanche

Concernant les marchés passés par la CCVA, l'intégralité des pièces demandées pour chacun des marchés n'a pas été fournie : il manque souvent les rapports d'analyse ou ceux-ci sont incomplets. L'analyse de l'échantillon a permis d'établir les constats suivants :

- les dispositions relatives à la négociation figurant dans les règlements de la consultation doivent être plus précises. Dans la plupart de ceux examinés, la commune se contente d'écrire qu'elle négociera avec les candidats sélectionnés sans autre précision. Il convient de définir le nombre de candidats admis à négocier et les modalités de sélection de ceux-ci afin de respecter le principe d'égalité de traitement des candidats, ce que la CCVA s'est engagée à faire à l'avenir en réponses aux observations provisoires ;
- il existe une confusion sur la date de notification. Celle-ci ne correspond pas à la date de signature du marché par le pouvoir adjudicateur mais correspond à la date à laquelle le titulaire atteste avoir reçu l'acte d'engagement signé. Dans la plupart des marchés, la date de notification indiquée est celle de la signature de l'acte d'engagement par le maire. La CCVA s'est engagée à y remédier dans ses réponses aux observations provisoires ;
- il n'est pas toujours mentionné dans les pièces contractuelles des marchés le cahier des clauses administratives applicables au type de marché concerné alors que les articles des CCAP y font référence. Or, si le cahier des clauses administratives générales n'est pas visé dans les pièces contractuelles du marché, ces dispositions ne s'appliquent pas, il est donc maladroit d'y faire référence. La CCVA indique qu'à compter des marchés initiés en 2025, les CCAP mentionnent systématiquement les cahiers des clauses administratives générales correspondants.

CONCLUSION INTERMÉDIAIRE

L'examen de marchés publics liés au fonctionnement de la station de ski révèle, quels que soient les organismes concernés, la nécessité d'effectuer une relecture plus rigoureuse des pièces de marché afin de veiller à leur cohérence, et d'être plus vigilants sur le respect des principes de la commande publique et de l'application des dispositions des cahiers des clauses particulières, notamment sur les procédures formalisées. Les rapports d'analyse des offres doivent être étoffés et les notes attribuées davantage justifiées afin d'objectiver les choix faits pour l'attribution des marchés.

7 LES TRANSACTIONS IMMOBILIÈRES

La chambre a examiné les transactions immobilières de La Léchère et des Avanchers-Valmorel. Aux Avanchers-Valmorel, le prix au m² moyen d'un appartement est de 4 559 €, en hausse de 40 % sur dix ans. À La Léchère, il est de 3 338 € au m²⁸³. Les prix varient fortement suivant la proximité des logements avec les remontées mécaniques.

7.1 L'organisation interne

7.1.1 La connaissance du parc immobilier

À La Léchère, le suivi des transactions immobilières est effectué par un technicien chargé de de l'urbanisme et du foncier. Les opérations en cours sont suivies à l'aide d'un tableau de bord⁸⁴. Avant 2021, La Léchère, issue de la fusion de plusieurs communes, ne disposait pas d'une vision exhaustive de son patrimoine immobilier, autre que par son inventaire comptable. En 2021, dans le cadre du renouvellement du marché des assurances, elle a fait réaliser, par un prestataire⁸⁵, un inventaire détaillé de son patrimoine bâti. Il en ressort que la commune était alors propriétaire de bâtiments, d'une valeur (vétusté déduite) estimée à 77,47 M€. Depuis, les services mettent à jour annuellement un tableau de suivi. La commune recense, en 2024, 203 bâtiments⁸⁶, pour 42 972 m² de surface bâtie.

Aux Avanchers-Valmorel un ingénieur chargé du suivi des dossiers d'urbanisme est également responsable foncier, et s'occupe du traitement administratif des transactions immobilières. La commune dispose d'un inventaire physique succinct de son patrimoine

⁸³ Source Meilleursagents.com, au 1^{er} avril 2025.

⁸⁴ Présentant, pour chaque commune déléguée, la localisation du projet, le vendeur, acquéreur, objet, état d'avancement, montant et la date du dernier événement.

⁸⁵ Coût de 10 845 € HT.

⁸⁶ Mairies, bâtiments techniques, religieux, chalets, fours, écoles, parc locatif.

immobilier bâti. Il résulte de la dernière version de cet inventaire que la commune est propriétaire, au 1^{er} janvier 2024, de 64 bâtiments, représentant 24 293 m², composé à 68 % (16 488 m²), de parkings souterrains.

La chambre relève ainsi que, pour les deux communes, le suivi du patrimoine bâti existe et est peu à peu enrichi.

Concernant le patrimoine non bâti, la connaissance des deux communes se fonde uniquement sur la matrice cadastrale, aucune ne recense de façon spécifique les terrains dont elle est propriétaire, leur valorisation et, le cas échéant, la nature de leur occupation.

7.1.2 La stratégie de gestion du parc immobilier

Un schéma directeur immobilier permet de fixer la stratégie immobilière de gestion du parc à un horizon déterminé et de définir les projets et actions à conduire. Aucune des deux communes ne dispose d'un tel document, même succinct et adapté à la taille de la collectivité. La Léchère avait initié cette démarche avec un prestataire mais elle a été abandonnée en raison de son coût, d'une charge trop importante pour les services et de résultats incertains. Elle précise qu'elle dispose d'une stratégie concernant les cessions et acquisitions immobilières visant à répondre aux besoins de développement du territoire et à ceux des habitants tout en respectant les enjeux liés à l'urbanisme et au plan de prévention des risques technologiques. Elle ne produit cependant aucun document la formalisant.

Les Avanchers-Valmorel, qui ne dispose pas non plus de stratégie formalisée, indique qu'elle s'attache à régulariser les emprises circulées des voies communales et aménagements publics lorsqu'ils empiètent sur des terrains privés et, préoccupée par la disparition de l'habitat permanent au profit des résidences secondaires et de tourisme, qu'elle constitue des réserves foncières afin de répondre aux besoins en résidences principales.

Les deux communes, qui disposent d'un parc important, assurent l'entretien au fur et à mesure des besoins, sans stratégie ou programmation particulière.

7.1.3 Le poids des cessions immobilières

La Léchère a effectué 55 transactions immobilières sur la période 2019-2024 : 13 acquisitions (pour un montant total de 568 990 €), 37 cessions (1,39 M€), 5 échanges (dont trois sans soulte). Une douzaine de cessions concernent des terrains à bâtir, qui sont isolées dans trois budgets annexes dévolus à des lotissements.

Les Avanchers-Valmorel a réalisé 38 transactions immobilières, dont 11 de cession (représentant 5,19 M€, dont une opération de 2,41 M€ par compensation, une opération de 2,20 M€ sous forme de bail à construction en cours de finalisation, trois à titre gratuit, un logement en dation non défini), 11 d'échange (9 sans soulte), et 16 acquisitions (pour un montant total de 110 909 €, deux gratuites auprès de la CCVA). Parmi ces opérations, 18 concernent des régularisations foncières afférentes à des emprises circulées ou aménagées, certaines visent à la constitution de réserves foncières.

7.2 La procédure de transaction immobilière

En application du premier alinéa de l'article L. 2241-1 du CGCT, « *le conseil municipal délibère sur la gestion des biens et les opérations immobilières effectuées par la commune* ». Les communes doivent solliciter l'avis de la direction de l'immobilier de l'État (DIE) préalablement à toute acquisition d'un montant supérieur à 180 000 €⁸⁷ et, pour les communes de plus de 2 000 habitants, préalablement à toute cession, sans limite de montant. La teneur de ces avis doit être portée à la connaissance du conseil municipal⁸⁸. Une collectivité territoriale ne peut céder un bien en dessous de sa valeur vénale que si cette cession est justifiée par des motifs d'intérêt général, c'est-à-dire si les avantages procurés à la collectivité sont suffisants pour justifier la différence entre le prix de vente et la valeur vénale du bien cédé⁸⁹. Les mêmes obligations s'appliquent aux EPCI⁹⁰.

7.2.1 Le respect de la procédure

Alors que le territoire de la commune connaît des prix élevés, et que des opérations à enjeux sont menées, en raison de sa population, inférieure à 2 000 habitants, les Avanchers-Valmorel est seulement astreinte à solliciter un avis de la DIE lorsqu'elle procède à des acquisitions d'un montant supérieur à 180 000 €. À ce titre, deux acquisitions auraient dû faire l'objet d'un tel avis, ce qui n'a pas été le cas et constitue un vice de procédure (*cf. infra*). Pour procéder à ses transactions immobilières, elle se fonde sur un barème qu'elle a établi, en se référant à différentes sources (SAFER etc.), ce qui constitue une bonne pratique, sous réserve de sa mise à jour et de sa bonne application. Dans leur ensemble, à quelques exceptions près évoquées *infra*, les délibérations portant sur les transactions immobilières font l'objet d'une motivation satisfaisante, indiquant généralement les modalités de fixation du prix de vente et permettent d'assurer un bon niveau d'information au conseil municipal et à la population.

En ce qui concerne La Léchère, les avis de la DIE sont sollicités. Toutefois, sauf à de rares exceptions, les délibérations du conseil municipal concernant les transactions immobilières se bornent à viser la date de ces avis, sans en indiquer la teneur, c'est-à-dire l'estimation résultant de l'avis, ce qui n'est pas conforme à l'article L. 2241-1 du CGCT, et ne permet pas une bonne information du conseil municipal, surtout lorsque le prix de vente retenu diffère de l'évaluation de la valeur vénale du bien effectuée par les services de l'État. En outre, les modalités de fixation du prix, notamment au m², ne sont pas expliquées. Il en va ainsi⁹¹, par exemple, des délibérations des 20 septembre 2019 et 21 février 2020, par lesquelles le conseil municipal décide de vendre, à un de ses membres, une parcelle de 105 m² au prix de 10 €/m², inférieur de 33 % à l'avis de la DIE : les délibérations ou les procès-verbaux du conseil municipal n'indiquent pas le montant résultant de l'évaluation et n'expliquent pas les motifs pour lesquels le conseil municipal décide de s'écarter de façon aussi importante de ce prix. Il

⁸⁷ Articles L. 1311-9 et suivants du CGCT. Sans limite de montant pour les expropriations.

⁸⁸ Article L. 1311-11 du CGCT.

⁸⁹ CE, 8/3 SSR, 14 octobre 2015, commune de Chatillon-sur-Seine, n° 375577, A.

⁹⁰ Article L. 5211-37 du CGCT.

⁹¹ Mais on peut aussi citer, pour des cas où le prix de cession retenu est inférieur à l'estimation de la direction de l'immobilier de l'État, les délibérations du 25 octobre 2019, 21 février 2020, 4 mars 2022. Les PV des conseils municipaux ne contiennent pas davantage d'informations à ces sujets.

en va de même d'une parcelle d'alpage, cédée sans aucune justification ni mention de l'évaluation des services de l'État au prix de 0,20 €/m² alors que la DIE l'évaluait au prix de 0,40 €/m². Ou encore la vente d'un terrain de 76 m² au prix de 76 €, alors qu'il était évalué 2 550 €. C'est également le cas d'une parcelle de 293 m², dont 158 m² situé en zone urbanisable, cédée à un membre du conseil municipal au prix de 4 490 €, soit 55 % de moins que l'évaluation de la DIE (10 000 €). En l'absence de justifications, ces écarts de prix importants constituent des libéralités, c'est-à-dire des avantages sans contrepartie. L'information du conseil municipal sur l'estimation de la DIE et la justification de prix de cessions inférieurs constituent également des leviers de prévention des atteintes à la probité.

Sur 29 cessions analysées, sept sont effectuées à un prix supérieur à l'évaluation de la DIE, huit à un prix identique et 14 à un prix inférieur, dont trois à des membres du conseil municipal. En moyenne, le prix de cession est inférieur de 13,5 % à l'évaluation de la DIE (cf. annexe n° 4). Pour quelques ventes, les délibérations sont intervenues après expiration du délai de validité de l'avis des domaines (un an), ce qui peut être préjudiciable en période de forte hausse des prix de l'immobilier, comme ce fut le cas entre 2020 et 2024⁹².

La chambre recommande ainsi à la commune de La Léchère d'indiquer, dans les délibérations du conseil municipal concernant les transactions immobilières, de façon explicite le montant résultant de l'avis de la direction de l'immobilier de l'État, et, lorsqu'elle cède ou acquiert le bien à un prix différent, d'en expliquer les motifs, qui doivent être objectifs. La commune doit ainsi veiller à ne pas s'écarter du prix du marché sans raisons précises et pertinentes. En réponse aux observations provisoires de la chambre, la commune s'engage à enrichir la motivation de ses délibérations sur ces points.

Elle doit prêter une attention particulière à ces sujets, et notamment à ne pas s'écarter de l'estimation des domaines lorsque des membres du conseil municipal ou leurs proches sont concernés par une transaction immobilière, sauf exception dument et objectivement justifiée.

Recommandation n° 9. (Commune de La Léchère) : Renforcer la motivation des délibérations concernant les transactions immobilières en indiquant explicitement la teneur de l'avis de la direction de l'immobilier de l'État, et en cas d'écart de prix, d'en préciser les motifs.

Les Avanchers-Valmorel n'a pas connu de contentieux sur ses opérations de transaction immobilière, tandis qu'un recours a été formé contre La Léchère par un particulier, estimant que le terrain à bâtir acquis en 2020, à un prix déjà inférieur de 20 % à l'estimation des domaines, était affecté d'un vice caché matérialisé par la présence d'un volume important de roches. Il a été débouté par jugement du tribunal judiciaire de Chambéry du 27 janvier 2023.

⁹² Par exemple la délibération du 22 avril 2022 intervient plus de deux ans après l'avis de la DIM, du 12 mars 2020, il en va de même de celles des 4 mars et 14 octobre 2022, l'avis de la DIM du 13 février 2020, et le prix de vente retenu étant déjà 27 % inférieur à cet avis.

7.2.2 L'information de l'organe délibérant et des tiers

L'article L. 2241-1 du CGCT dispose que : « *Le bilan des acquisitions et cessions opérées sur le territoire d'une commune de plus de 2 000 habitants par celle-ci, ou par une personne publique ou privée agissant dans le cadre d'une convention avec cette commune, donne lieu chaque année à une délibération du conseil municipal. Ce bilan est annexé au compte administratif de la commune* ».

La Léchère, qui compte plus de 2000 habitants ne réalise pas ce bilan, ce qu'elle est invitée à faire. Il en va de même de la commune des Avanchers-Valmorel, qui comptant moins de 2 000 habitants, n'a toutefois pas d'obligation de le faire.

7.3 Les opérations particulières

7.3.1 Les locaux commerciaux

Les Avanchers-Valmorel ne possède pas de locaux commerciaux.

La Léchère possède une douzaine de locaux commerciaux⁹³. Elle indique que les loyers sont fixés afin de rendre le territoire attractif et accompagner le développement économique. En 2022 et 2023, elle a racheté deux locaux commerciaux situés à proximité des thermes afin d'en faire des lieux de restauration :

- le restaurant des Lauziers a été racheté en 2022 pour un montant de 280 000 € et son exploitation confiée à des particuliers, en juillet 2023, après mise en concurrence. En 2024, ce restaurant déclare un chiffre d'affaires de 198 201 € et a versé à la commune un loyer annuel de 2 880 €, ce qui correspond à un taux de rendement de cet investissement, en dehors même de la prise en compte de toute charge, de moins de 1 %, bien inférieur au prix du marché ;

- un salon de thé a été racheté en 2023 pour un montant de 113 500 €, et mis en exploitation sous forme d'un bail dérogatoire⁹⁴, après mise en concurrence⁹⁵ en août 2023 sous l'enseigne La Cigogne savoyarde. En 2024, il déclare un chiffre d'affaires de 105 545 €. Ce local commercial de 62 m² avec garage est loué pour une part fixe de 1 400 € par an, pour sept mois d'exploitation, du 1^{er} août au 31 octobre, à laquelle s'ajoute une part variable (722 € en 2024)⁹⁶, soit un taux de rendement, avant prise en compte des charges, inférieur à 2 %, en dessous du prix du marché. La titulaire de ce bail bénéficie également d'un logement de 60 m² loué par la commune pour un loyer mensuel de 310 euros.

⁹³ Quatre à proximité immédiate de la station thermale, trois à Celliers. Quatre font l'objet de conventions de délégations de service public (piscine de Doucy, restaurant le Rognolet et gîte de la Lauzières, à Celliers, hébergements touristiques de Naves).

⁹⁴ D'une durée maximale de 3 ans concernant des locaux utilisés pour l'exploitation d'un fonds de commerce. Les règles du statut des baux commerciaux (comme le droit au renouvellement du bail ou le versement d'une indemnité d'éviction en cas de non-renouvellement) ne s'appliquent pas au bail dérogatoire.

⁹⁵ 12 dossiers ont été retirés, après le retrait de trois candidats, une seule candidature a été déposée.

⁹⁶ 2 % du chiffre d'affaires hors taxes compris entre 75 001 et 100 000 €, 4 % entre 100 001 € et 125 000 €, 6 % au-delà de 125 001 €.

À cet effet, une commission de revitalisation de la station thermale s'est réunie à six reprises en 2023. L'acquisition des deux locaux et leur aménagement a représenté un coût de 555 763 €, dont 200 000 € financés par des subventions⁹⁷.

7.3.2 Les opérations de lotissement

Sur la période 2019-2024, La Léchère a géré trois opérations de lotissements, isolées au sein de budgets annexes.

Tableau n° 29 : Les opérations de lotissement de La Léchère (état en mai 2025)

Lotissement	Molençon	Derrière le Chêne	Le Rivet
Localisation	Naves	Pussy	Feissons sur Isère
Objet	Terrains à lotir maisons individuelles		
Objectifs	Accueillir de nouvelles familles		
Coûts engagés	73 916 €	2 286 €	18 563 €
Lots mis en vente	0	15	7
Lots vendus	0	10	6
Recettes générées	20 000 €	348 804 €	159 840 €

Source : Commune de La Léchère.

Seul le budget annexe du lotissement de Naves Molençon a été clôturé par délibération du 20 septembre 2024 : ce projet, lancé en 2011, a rencontré des difficultés : acquisition des terrains, coût des réseaux, consommation d'espaces, et a été abandonné. Ceux de Pussy et de Feissons sur Isère sont toujours actifs, six lots sur 22 restent à vendre.

7.3.3 Les clauses « anti spéculatives »

La commune de La Léchère n'a pas mis en place de clauses anti spéculatives, mais indique qu'elle prévoit de le faire dans le plan local d'urbanisme en cours d'élaboration.

Les Avanchers-Valmorel a mis en place différents dispositifs, afin de garantir l'affectation de résidence principale de logements vendus à tarif préférentiel, et d'autre part de lutter contre le phénomène des lits froids en ce qui concerne les résidences de tourisme.

⁹⁷ 165 000 € du fonds national d'aménagement et de développement du territoire, 35 000 € de la dotation de soutien à l'investissement local et de la dotation d'équipement des territoires ruraux.

7.3.3.1 Les clauses destinées à lutter contre les lits froids

Sur le fondement des articles L. 342-1 et suivants du code du tourisme, la commune a signé, en 2022, deux conventions d'aménagement d'exploitation d'établissements d'accueil touristique, avec deux sociétés privées, titulaires d'autorisations d'urbanisme pour la construction de résidences de tourisme, par lesquelles les promoteurs s'engagent à garantir le caractère marchand des lits créés pour une durée de 20 ans, à obtenir et maintenir leur classement et à proposer des périodes locatives coïncidant avec l'activité de la station en été et hiver.

Par la première convention, portant sur la résidence Le Roc, de 45 logements, le promoteur Mercier s'engage à imposer dans les actes de vente des acquéreurs des appartements l'obligation de conclure un mandat de gestion prévoyant une mise en location dans des conditions précisément définies et un classement auprès de l'office de tourisme, sous peine de pénalités. Pour permettre la vérification du respect de ces clauses, l'article 10 prévoit qu'*« un état annuel des locations sera effectué, au 1er juin de chaque année, par l'opérateur (...). Elle devra s'y obliger dans le cadre des contrats de location et mandats de gestion, ou autres, qui seront consentis. Tout manquement à cette obligation sera sanctionné par le versement au profit de la Commune d'une pénalité de deux cent cinquante euros par jour de retard après 8 jours à compter de la mise en demeure »*. La convention d'aménagement touristique, signée le 24 mai 2022 avec l'une des sociétés, qui réalise un projet comprenant un hôtel de 35 suites et une résidence de tourisme de 39 appartements, dont six pour le personnel, contient des clauses analogues.

Cependant, la commune indique qu'elle n'a pas les moyens, notamment juridiques, de s'assurer de l'effectivité de la mise en location de ces appartements. Concernant l'état annuel des locations prévu par l'article 10 de la convention, il n'a pas encore été transmis à la commune, qui de son côté, l'a sollicité le 23 mai 2025. La chambre relève que la commune peut au moins s'assurer que des mandats de gestion locative ont été conclus concernant l'intégralité de ces appartements, et le cas échéant appliquer les pénalités prévues par la convention. Elle peut aussi s'assurer, après de l'office de tourisme, que ces logements sont classés et vérifier qu'ils ont donné lieu à perception de la taxe de séjour.

Les Avanchers-Valmorel privilégie désormais le bail à construction⁹⁸, un projet, approuvé par une délibération du 8 juillet 2024, concernant la construction et l'exploitation d'un hôtel 4 ou 5 étoiles est en cours de finalisation. Il prévoit le versement de loyers à la commune, sur 40 années⁹⁹. La commune estime que cet outil est davantage à même de garantir la destination du bâtiment. Toutefois, il ne concerne que les hôtels et il implique la commune dans le montage juridique et financier lié à l'opération.

7.3.3.2 La vente d'une maison et d'un terrain à bâtir à prix remisé

La cession à un prix très inférieur à l'avis de la DIE est admise quand il existe des motifs d'intérêt général et des contreparties suffisantes. Dans le cadre d'une vente d'un bien immobilier à un prix nettement inférieur au prix du marché, des clauses dites anti-spéculatives

⁹⁸ Articles L. 251-1 et suivants du code de la construction et de l'habitation.

⁹⁹ Un loyer de 1,51 M€ hors taxes la première année, puis des loyers annuels de 17 641 € hors taxes, soit un montant total de 2,20 M€ hors taxes.

peuvent être introduites dans l'acte de vente. Sous réserve de l'appréciation du juge, pour être licite, une telle clause doit être justifiée par un intérêt sérieux et légitime et être limitée dans le temps¹⁰⁰.

Afin de permettre aux habitants résidant la commune de se loger à des prix accessibles, les Avanchers-Valmorel a mis en vente une maison de 200 m² dont elle n'avait pas usage, sous condition de maintien d'une affectation en résidence principale pendant une durée de 20 ans, avec reventes éventuelles agréées par la commune et prix de revente plafonné pendant cette durée. Un appel public à candidatures a été publié par voie d'affichage et sur le site internet de la commune à l'été 2021, les offres, attendues sous pli cacheté, ne pouvant être inférieures à l'estimation (sommaire) effectuée par un expert foncier.

La délibération du conseil municipal autorisant la vente ne mentionne pas le nombre d'offres reçues et les critères ayant présidé au choix de l'acquéreur. La commune indique que deux offres ont été reçues, et qu'une des deux a été écartée s'agissant d'un promoteur immobilier disposant déjà d'une habitation à La Léchère et de deux terrains à bâtir, et proposant de diviser la maison en deux appartements proposés à la location.

Par un acte notarié du 4 février 2022, ce bien a été vendu au prix de 120 000 €, soit le montant minimum attendu à un couple de particuliers résidant déjà sur la commune. L'acte de vente contient des clauses dites « anti-spéculatives » et destinées à en garantir l'affectation en résidence principale pendant 20 ans : interdiction de toute location saisonnière ou à titre de résidence secondaire, nécessité de solliciter un agrément de la commune en cas de revente, plafonnement du prix de revente.

Pour les mêmes motifs et sous des conditions analogues, la commune a mis en vente, en 2022, un terrain à bâtir de 464 m², au prix de 69 000 €. Toutefois, cette vente n'a pas abouti et le terrain fait partie de ceux proposés à la SEM 4V.

La commune doit veiller à ce que les clauses dites anti-spéculatives qu'elle introduit dans ses actes de vente soient légales, et notamment limitées dans le temps et ne portant pas une atteinte excessive au droit de propriété, faute de quoi ce dispositif pourrait faire l'objet de contentieux et ne pas atteindre ses objectifs à long terme.

7.3.3.3 La vente de terrains à la SEM 4V

Par délibération du 25 septembre 2023, le conseil municipal des Avanchers-Valmorel a approuvé la cession de terrains à bâtir¹⁰¹ à la SEM 4V¹⁰², dans le but de réaliser 15 appartements (opération Clos Adèle), dont 10 à la location et 5 à la vente, et quatre maisons (deux en accession et deux à la location). Cette délibération prévoit un apport gratuit du terrain en échange « *d'un logement en dation à la collectivité* ».

¹⁰⁰ Cour de cassation, civile, Chambre civile 3, 23 septembre 2009, 08-18.187.

¹⁰¹ Les terrains communaux d'assiette du permis de construire représentent 3 724 m², environ 1 820 m² sont destinés à être cédés à la SEM. La commune indique que ces 1 820 m² ont été acquis au prix total de 134 364 € sur 25 ans, ce qui ne correspond donc pas à leur valeur vénale actualisée.

¹⁰² La Société d'Économie Mixte des 4 Vallées, issue de la fusion des offices publics de l'habitat d'Albertville et d'Ugine exerce une activité de constructeur d'habitations, bureaux et locaux économiques et de bailleur social. Son principal actionnaire est la Caisse des dépôts et consignations.

D'une part, interrogée sur la valeur vénale des terrains cédés, la commune se borne à indiquer qu'ils ont été acquis au fil du temps pour un montant total de 134 364 €, ce qui ne correspond pas à leur valeur vénale actuelle, nécessairement plus élevée.

D'autre part, la délibération ne mentionne pas les caractéristiques du logement que la collectivité doit obtenir en contrepartie, ce qui est préjudiciable tant à la bonne information du conseil municipal, qu'à l'appréciation de l'équilibre économique de l'opération. La chambre relève que la contrepartie de la cession du terrain n'étant pas fixée, c'est le prix de vente lui-même du terrain qui est resté non-défini, et, en conséquence la compétence du conseil municipal pour autoriser les cessions n'a pas été respectée. Dans ces conditions la chambre ne peut vérifier que les intérêts de la commune ont été préservés. De même, s'agissant d'une contrepartie (acquisition d'un appartement) dont la valeur dépasse probablement 180 000 €, l'avis de la DIE aurait dû être sollicité.

7.3.4 La cession d'un terrain en contrepartie de l'enfouissement de places de stationnement

Afin de réaliser un hôtel comportant 35 suites, et 39 hébergements touristiques ainsi que des aménagements annexes (restaurant, piscine, espace bien-être, stationnements souterrains, huit logements du personnel) sur une surface de plancher de 7 366 m² la commune des Avanchers-Valmorel a cédé à une société privée un terrain de 3 834 m².

Ce terrain, qui appartenait à la CCVA, a d'abord été cédé gratuitement aux Avanchers-Valmorel par un acte du 24 mai 2022. À cette occasion il a été évalué à 2,41 M€ hors taxes¹⁰³ par la direction de l'immobilier de l'État. Il hébergeait le parking n°8 de la station de ski, qui comptait 135 places de stationnement de surface, gérées par la SPL Valmorel Gestion. Par délibération du 23 mars 2021¹⁰⁴, puis acte notarié du 24 mai 2022, la commune a cédé ce terrain pour un montant de 2,41 M€. Toutefois, ce prix a été payé par « compensation », c'est à dire en échange de la réalisation de 126 places de parking souterrain ensuite rétrocédées à la commune.

La commune s'est ainsi privée d'une recette d'un montant de 2,41 M€ en échange de places de stationnement enterrées, alors qu'elle en disposait déjà en surface, pour un nombre encore supérieur¹⁰⁵. Au surplus, le coût de la création de ces places de stationnement supporté par la société n'a pas été évalué, ce qui ne permet pas de s'assurer que l'opération ne présente pas, pour cette dernière, un bilan financier trop favorable, au détriment des ressources publiques et que l'opération ne constitue pas une aide économique déguisée. Enfin, aucun avis de la DIE n'a été sollicité, s'agissant pourtant d'une acquisition de places de parking d'un montant supposé de 2,41 M€, supérieur au seuil de 180 000 €.

¹⁰³ 2 892 000 € toutes taxes comprises.

¹⁰⁴ Cette délibération prévoit le déclassement du parking, qui relevait du domaine public, mais dispose que sa désaffectation effective interviendra « *au plus tard le jour du démarrage du chantier et en tout état de cause, avant l'expiration d'un délai de trois ans* ». Il s'agit donc d'un déclassement avant désaffectation effective, comme le permet l'article L. 2141-2 du code général de la propriété des personnes publiques.

¹⁰⁵ Et qui ont été indisponibles pendant deux ans et demi du fait des travaux.

7.3.5 Le parc immobilier locatif

En ce qui concerne ses logements à usage d'habitation qui ne sont pas concédés pour nécessité absolue de service ou sous convention d'occupation précaire avec astreinte à ses agents éligibles, la commune peut les proposer en location à d'autres personnes privées. Si le logement relève de son domaine public, le contrat conclut sera de droit public, précaire et révocable avec un droit d'occupation temporaire. Si le bien relève du domaine privé, le contrat relève de la loi du 6 juillet 1989 tendant à améliorer les rapports locatifs et la commune se trouve alors dans une situation analogue à celle d'un bailleur privé. Dans ce dernier cas, elle peut toutefois faire application, lors de la rédaction du bail, du V de l'article 40 de la loi du 6 juillet 1989¹⁰⁶ lui permettant, pour un logement donné en location à titre « exceptionnel et transitoire », de déroger à certaines clauses classiques de cette loi, comme la durée du bail (l'article 10), ou les modalités de congé classiques (l'article 15).

Les Avanchers-Valmorel possède 10 appartements, situés dans le même immeuble, relevant du domaine privé communal. Neuf sont loués entre 11 et 12 € au m², prix très faibles pour des logements situés en plein cœur de la station de ski, d'autant plus pendant la saison hivernale. Deux logements sont loués de façon saisonnière au médecin de la station, deux à la SPL Valmorel gestion, pour loger son directeur et un employé, trois sont loués à l'année au service départemental d'incendies et de secours, deux logements sont réservés aux saisonniers de la mairie et un logement sert de réfectoire pour le personnel.

La Léchère possède 34 logements, 32 sont loués à des particuliers, et deux ne sont pas en état d'être loués. Ce parc important est issu de celui des huit communes déléguées. La commune a connaissance de l'étiquette énergétique de seulement 10 de ces logements. Elle en tire un loyer mensuel total hors charges de 16 611 € (en mai 2025), soit une moyenne de 519 € par logement. 12 de ces logements sont situés au sein de groupes scolaires (anciens logements « instituteurs »). L'essentiel des autres logements se voient appliquer les baux de droit commun sur le fondement de la loi du 6 juillet 1989.

Sur la période 2019-2024, la commune a consacré 163 654 € à l'entretien de ces appartements, soit en moyenne 27 276 € par an. Ainsi, sur cette période, ce parc immobilier lui coûte davantage que ce qu'il lui rapporte. Elle indique qu'elle souhaite en céder une partie mais est confrontée à plusieurs difficultés : logements situés dans des locaux à usage public, obligation pour l'acquéreur de reprendre les baux en cours (et les faibles loyers qui les accompagnent), état des bâtiments etc.

La chambre relève que les loyers appliqués par la commune sont disparates, et globalement faibles. Dans le parc privé « classique », le loyer moyen d'un appartement à La Léchère se situe autour de 12 € par m², et les plus bas loyers autour de 8,50 € par m²¹⁰⁷. La commune applique un loyer moyen hors charges de 6 € par m², et, pour 14 logements, un loyer inférieur à 6 € par m². Si elle explique ces faibles loyers par l'ancienneté de la présence des locataires concernés, en réalité seuls cinq locataires sont en place depuis plus de dix ans.

¹⁰⁶ « Les articles 10, 15, à l'exception des treizième à vingt-troisième alinéas du I, 17 et 17-2 ne sont pas applicables aux logements donnés en location à titre exceptionnel et transitoire par les collectivités locales »

¹⁰⁷ Données meilleursagents.com, 13 € selon seloger.com, la commune n'est pas couverte par l'observatoire des loyers.

Concernant un logement de trois pièces auquel est appliqué un loyer mensuel de 58 €, la commune indique qu'il est assorti d'obligations de gardiennage de la salle des fêtes. La chambre relève cependant qu'aucun de ses deux titulaires ne figure dans les effectifs de la commune. En outre, si le contrat d'occupation indique qu'il est « *lié aux fonctions de gardiennage de la salle des fêtes* », il est cependant fondé sur la loi du 6 juillet 1989. Le support juridique retenu est donc erroné.

La commune indique qu'elle a « *volontairement mis en place une politique attractive (...), en proposant des loyers intéressants* » et privilégie les familles avec enfants afin de maintenir en activité ses six écoles, mais aussi les locations à ses agents. Toutefois, la chambre relève d'une part que les logements concernés ne sont pas conventionnés au titre du logement social et ne peuvent donc pas être considérés comme des logements sociaux. D'autre part, les critères d'octroi ne sont pas formalisés. Ainsi, l'attribution de ces logements, à loyers attractifs, est effectuée par le maire, sans transparence : il n'existe ni commission d'attribution, ni procédure écrite rendue publique documentant la manière dont ils sont concédés.

Selon la commune, elle publie les vacances de logements sur son site internet, sa page Facebook, ou par affichage (porte de la mairie, panneaux). Elle n'a pas recours aux sites internet spécialisés. Dans les faits, cinq de ces logements bénéficient à des agents titulaires ou contractuels, un à un agent à la retraite, trois à de la famille proche d'agents (père, mère, fille), et un à la sœur du maire.

Ainsi, la chambre recommande à la commune de La Léchère de définir des critères d'attribution de ces logements objectifs, formalisés et transparents.

Recommandation n° 10. (Commune de La Léchère) : Définir des critères d'attribution et de fixation des loyers des logements communaux objectifs, formalisés et transparents.

CONCLUSION INTERMÉDIAIRE

La Léchère et Les Avanchers-Valmorel disposent d'un patrimoine immobilier important et ont réalisé respectivement 55 et 38 transactions immobilières sur la période.

La Léchère réalise des opérations de lotissement, dispose d'une douzaine de locaux commerciaux et d'un parc immobilier locatif de 34 appartements. Pour de nombreuses cessions, dont trois à des membres du conseil municipal, le prix de vente appliqué est nettement inférieur à celui résultant de l'avis de la direction de l'immobilier de l'État, en l'absence de toute justification quant à cet écart de prix. Cette commune doit s'attacher à appliquer des prix de marché, et à renforcer la motivation des délibérations concernant ses transactions immobilières en indiquant explicitement la teneur de l'estimation effectuée par la direction de l'immobilier de l'État et, lorsqu'elle s'en écarte, d'en préciser les motifs. Il lui incombe notamment d'y porter une attention particulière en cas de transaction effectuée avec des membres du conseil municipal ou leurs proches. Elle doit également définir des critères d'attribution des logements et de fixation des loyers de son parc locatif objectifs, formalisés et transparents.

Les Avanchers-Valmorel a mis en œuvre différents dispositifs visant à préserver la destination des hôtels, à favoriser l'habitat permanent et la vocation locative des résidences de tourisme. Leur caractère contraignant et leur efficacité posent toutefois question. Cette

commune a aussi accepté de céder un terrain d'une valeur de 2,41 M€ en échange de l'enfouissement de places de parking, sans s'assurer de l'équilibre économique de cette opération, c'est-à-dire sans évaluer s'il ne constituait pas, pour la société cocontractante, un avantage démesuré.

ANNEXES

Annexe n° 1. Un territoire tourné vers le tourisme	93
Annexe n° 2. Le contrat de délégation du service des remontées mécaniques et son contrôle par la commune	94
Annexe n° 3. Le bilan financier de la délégation de service public	97
Annexe n° 4. Les transactions immobilières	98

Annexe n° 1. Un territoire tourné vers le tourisme

Tableau n° 30 : Lits touristiques sur le territoire de la communauté de communes

	2018/2019	2019/2020	2020/2021	2021/2022	2022/2023	2023/2024
Lits touristiques sur le territoire	23 573	23 650	23 598	23 910	24 136	24 497
<i>dont résidences secondaires et meublés non classés</i>	15 829	15 829	15 829	16 079	16 234	16 499
<i>dont meublés classés</i>	2 582	2 608	2 634	2 661	2 635	2 785
<i>dont hébergements collectifs</i>	2 138	2 160	2 058	2 058	2 182	2 182
<i>dont résidences de tourisme</i>	1 812	1 830	1 848	1 867	1 849	1 849
<i>dont hôtels</i>	761	769	769	777	777	717
<i>dont campings</i>	344	347	351	354	351	351
<i>dont refuges et gîtes d'étape</i>	106	107	108	114	108	114
dont lits chauds	5 100	5 200	5 100	5 170	5 260	5 213
dont lits tièdes*	10 500	10 400	10 600	10 600	10 800	10 900
dont lits froids**	7 970	8 050	7 890	8 100	8 070	8 380

Source : Communauté de communes des vallées d'Aigueblanche et office de tourisme intercommunal

Annexe n° 2. Le contrat de délégation du service des remontées mécaniques et son contrôle par la commune

Tableau n° 31 : Liste des gratuités produites par la société DSV

	2018/2019		2019/2020		2021/2022		2022/2023		2023/2024	
Motif de gratuité	Titres	dont Saison	Titres	dont Saison	Titres	dont Saison	Titres	dont Saison	Titres	dont Saison
Enfant - 5 ans	3 493	142	2 982	147	3 434	161	3 175	139	3 400	181
Piou-Piou - 5 ans	354	0	820	0	292	0	0	0	0	0
Plus de 75 ans	919	216	769	235	1 165	337	1 214	395	1 658	519
Télébourg	2 433	2 350	2002	1 987	2 008	1 970	6	6	18	8
Moniteur	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Club ski	161	70	133	63	36	36	0	0	0	0
Sortie scolaire	266		313		280		134		188	0
Accords commerciaux	3 751	141	1 514	161	1 547	153	2 417	154	1 609	194
Bus week-end	130		133		50		153		148	
Gendarmerie	10	10	9	9	11	7	5	5		
Invitation - ordre mission	423	8	84	0	224	0	370		141	
Enfant du personnel	40	40	48	48	36	36	0	0	0	0
Personnel	177	177	188	188	189	189	147	147	150	150
TOTAL	12 157	3 154	9 298	2 838	9 272	2 889	7 621	846	7 312	1 052

Source : données communiquées par la société DSV

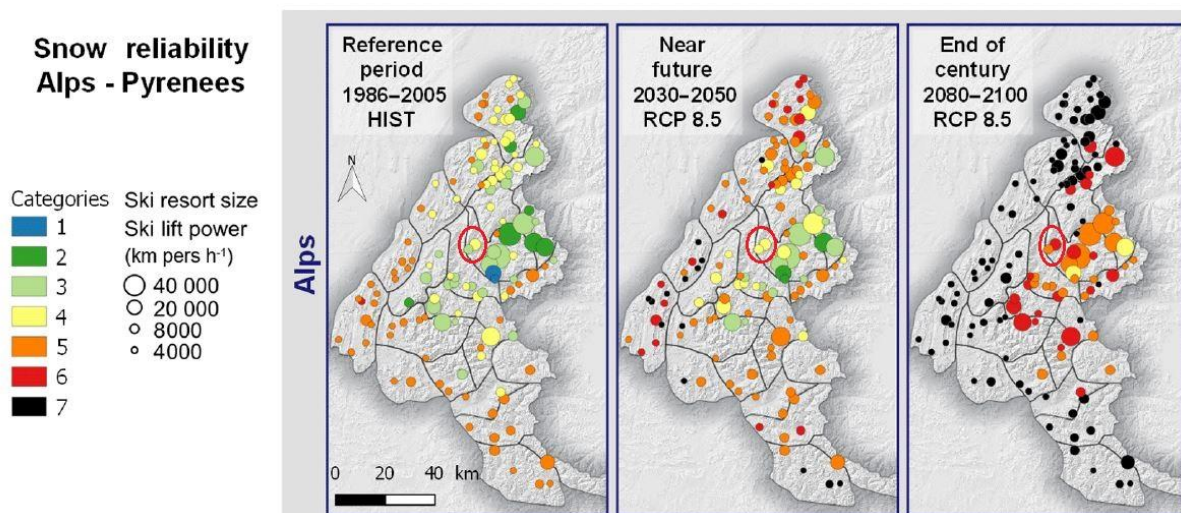
Tableau n° 32 : Suivi des principaux investissements prévus par la délégation

Investissement	Prévision	Réalisation	Prévision de coût (M€)	Coût total (M€)	Répartition coût financement	Biens déposés	Mise en service des biens déposés
Télesiège 6 places Mottet	2018	2018	6,50	6,18	100% DSV	TSF2 du Mottet	1978
Télesiège 6 places Biollène	2020	2020	6,25	6,89	100% DSV	TSF4 de Biollène TK de l'Arenouillaz 1 TK de l'Arenouillaz 2	1989 1977 1980
Télesiège 6 places Doucy Express / Combelouvière	2023	Non réalisé, projet télécabine à horizon 2026	3,40	-	À définir	Tk des Charmettes et Tk Montolivet/Rochette	1976, 1986 et 1997
Télécabine 10 places Planchamp	Non prévu	2023	-	20,43	100% DSV	Altispace 1 et 2	1997

Investissement	Prévision	Réalisation	Prévision de coût (M€)	Coût total (M€)	Répartition coût financement	Biens déposés	Mise en service des biens déposés
Rénovation du Télébourg	2023	Non réalisé, prévu début années 2030	2,2	-	À définir	TC Télébourg	1981
Télesiège des Lanchettes	À définir	Non réalisé	6,79	-	À définir	TSF Lanchettes	1982
Rénovation TSD Combelouvière	2026	Non réalisé	18	-	60 % DSV, 40 % CCVA	TSD Combelouvière	1987
Garage d'altitude	2027	Non réalisé	1,00	-	100 % DSV		
Captage de l'eau Rousse	2018	2018	0,80	1,28	100 % DSV	-	-
Extension neige de culture piste de l'Oratoire et gare aval du télésiège du Morel	2019	2019	0,50	0,74	100 % DSV	-	-
Travaux et extension enneigement piste de la Grande Combe – liaison grand domaine	2020	Non réalisé	0,75	-	100 % DSV	-	-
Extension et enneigement des pistes de Montolivet-Rochette sous le futur télésiège Doucy-Express	2020	2021	0,50	1,50	100 % CCVA	-	-
Extension enneigement piste Mucillon	Non prévu	Non réalisé	0,90	-	100 % DSV		
Extension de la retenue collinaire de Beaudin	Non prévu	Non réalisé	6	-	100 % DSV		

Source : Compte rendu d'activité 2023 et documents fournis par le délégataire

Carte n° 4 : Projections de viabilité des stations alpines



Source : The Cryosphere

STATION DE SKI DE VALMOREL : COMMUNAUTÉ DE COMMUNES DES VALLÉES
D'AIGUEBLANCHE, COMMUNES DES AVANCHERS-VALMOREL ET DE LA LÉCHÈRE

Tableau n° 33 : La production de neige

	2018/2019	2019/2020	2020/2021	2021/2022	2022/2023	2023/2024
Volume de neige produit (m ³)	547 386	373 798	391 180	411 440	426 634	317 846
Consommation d'eau pour la neige de culture (m ³)	237 693	186 899	195 590	205 720	213 317	158 923
Consommation énergétique pour la production de neige de culture (Kwh)	1 360 441	1 191 576	1 089 859	1 076 771	1 199 323	815 676
<i>Part dans la consommation électrique totale de la station</i>	34,2 %	26 %	36,3 %	20,8 %	24,4 %	16,6 %
Coût énergétique de production d'un m3 de neige (€)	1,13	1,22	1,09	1,29	3,94	3,65

Source : Données communiquées par la société DSV

Annexe n° 3. Le bilan financier de la délégation de service public**Tableau n° 34 : Comparaison tarifaire de Valmorel (€)**

Dpt	Station de ski	Moment de puissance	Altitude moyenne rem. mec.	Altitude Haute	Journée adulte	4 heures / demi-journée adulte	4 heures / demi-journée enfant	Journée enfant
Savoie	Valmorel	11 005	1762	2401	54	47	38,5	44,5
Savoie	Valloire	9 631	1951	2600	52,3	46,4	38,6	44,2
Savoie	Saint-François-Longchamp	6 405	1904	2552	50,5	44	35,5	42
Savoie	Saint-Sorlin-d'Arves	7 746	2028	2620	49,2	43,6	35,3	39,8
Savoie	Le Corbier	6 363	1865	2265	49,2	43,6	35,3	39,8
Savoie	Val Cenis	13 212	1927	2800	48,5	42,5	34,5	40,5
Hte-Savoie	Les Gets	10 489	1502	2131	47	43	33	37
Hte-Savoie	Le Grand Bornand	11 400	1516	2031	46,7	42,5	33,2	36,4
Isère	Villard-de-Lans	9 644	1575	2052	42	34	26	31
Isère	Les Sept Laux	10 881	1786	2378	41	36	21,5	24,5

Source : Chambre régionale des comptes ARA, à partir des sites internet des stations de ski et de l'observatoire des stations de ski française (Stationoscope)

Annexe n° 4. Les transactions immobilières

Tableau n° 35 : Transactions immobilières de La Léchère

TYPE	VENDEUR/ACQUÉREUR	Date avis domaines	Prix domaines	Prix au m ² domaines	Surface (m ²)	Prix au m ² transaction	Prix total transaction	ÉCART DOMAINES (€)	ÉCART DOMAINES (%)
Vente	à MIBORD Jean-joseph	26/06/2019	225 €	15 €	15	10 €	150 €	- 75 €	- 33,3 %
Vente	à RAMILLON Francis et Nathalie	13/02/2020	65 400 €	100 €	654	73,3 €	47 960 €	- 17 440 €	- 26,7 %
Vente	à GRATTE Carole	13/02/2020	71 400 €	100 €	714	74,7 €	53 360 €	- 18 040 €	- 25,3 %
Vente	LEDOUX-ANDRIOLLO	12/03/2020	48 416 €	52 €	932	51,9 €	48 416 €	-	0 %
Vente	à GIROD Henri	02/08/2021	20 000 €	29 €	690	24,2 €	16 667 €	- 3 333 €	- 16,7 %
Acquisition	Drs HAMBERGER-VERDET	02/07/2020	128 000 €	1 600 €	80	1 600 €	128 000 €	- €	0 %
Vente	à VERTHIER-MACON	12/09/2019	698 €	1 €	698	0,5 €	349 €	-349 €	-50,0%
Vente	À BILLAT - COUSSON	12/03/2020	39 636 €	63 €	623	63,6 €	39 636 €	- €	0 %
Acquisition	DAVID Jean Marc	Pas d'avis				0,9 €	514,25 €	514 €	-
Vente	à Patrick GOHEL	18/03/2019	1 605 €	15 €	105	10,0 €	1 050 €	- 555 €	- 34,6 %
Vente	à Gilles NANTET	19/03/2019	30 000 €	190 €	158	284,8 €	45 000 €	15 000 €	50 %
Vente	à CARRON Marine-LOMBARD Benjamin	26/11/2019	33 000 €	0,40 €	72 179	0,20 €	14 436 €	- 18 564 €	- 56,3 %
Vente	à FLACHER Dominique	28/06/2019	450 €	15 €	30	15 €	450 €	- €	0 %
Vente	à BASSI-LEGER Monique	16/03/2020	900 €	10 €	95	10 €	950 €	50 €	5,6 %
Vente	à ROMANET Mathieu	20/03/2020	58 000 €	49 €	1 403	32,8 €	46 075 €	- 11 925 €	- 20,6 %
Vente	à groupement LEDOUX/KECHICHI/GARREL	16/09/2019	117 000 €	170 €	688	132,3 €	91 000 €	- 26 000 €	- 22,2 %
Vente	à Gérard BAUDIN	02/07/2020	68 000 €	300 €	227	352,4 €	80 000 €	12 000 €	17,6 %
Vente	à Nicolas RICHE	11/01/2021	9 920 €	40 €	248	40,3 €	10 000 €	80 €	0,8 %

RAPPORT D'OBSERVATIONS DÉFINITIVES

TYPE	VENDEUR/ACQUÉREUR	Date avis domaines	Prix domaines	Prix au m ² domaines	Surface (m ²)	Prix au m ² transaction	Prix total transaction	ÉCART DOMAINES (€)	ÉCART DOMAINES (%)
Vente	à Mouloud GUESSOUM	14/12/2020	2 980 €	5 €	596	5 €	2 980 €	- €	0 %
Vente	à VOCANSON Pascal	03/08/2021	775 €	16 €			700 €	- 75 €	- 9,7 %
Vente	SCI PESSOZ	16/12/2021	1 776 €	12 €	147	12,1 €	1 776 €	- €	0 %
Vente	à HUDRY Jean-Philippe	02/08/2021	2 550 €	34 €	76	1,0 €	76 €	- 2 474 €	- 97 %
Vente	Vigier-volvét	05/11/2021	34 896 €	32 €	1 097	31,8 €	34 896 €	- €	0 %
Vente	HOERTH Luc	12/03/2020	27 962 €	48 €	586	47,7 €	27 962 €	- €	0 %
Vente	à PERRET Bruno	05/01/2023	83 450 €	55 €	1 634	55,0 €	89 870 €	6 420 €	7,7 %
Vente	à JAY Anne-Sophie	19/04/2023	10 000 €	34 €	293	15,3 €	4 490 €	- 5 510 €	- 55,1 %
Vente	SCI NRC	13/02/2020	63 000 €	100 €	630	73,3 €	46 200 €	- 16 800 €	- 26,7 %
Acquisition	à COUTIN Ginette et Jean-François	14/03/2022	287 000 €	1 211 €	237	1 181,4 €	280 000 €	- 7 000 €	- 2,4 %
Vente	à NIEMAZ Jean-Christophe	18/08/2022	2 000 €	21,7 €	92	21,7 €	2 000 €	0 €	0 %
Vente	à ARNOLD Gérard	10/08/2023	85 000 €	181 €	470	180 €	84 600 €	- 400 €	- 0,5 %
Vente	à SCI CRISTALLISE	22/01/2023	285 000 €	31 €	7 672	37,8 €	290 000 €	5 000 €	1,8 %
Vente	à LESNE Christian	10/08/2023	83 000 €	179 €	464	179,8 €	83 440 €	440 €	0,5 %



**Les Avanchers
Valmorel**

A 2 6 0 5 4 0

CHAMBRE RÉGIONALE DES COMPTES					
AUVERGNE-RHÔNE-ALPES					
P	VP	SG	Greffier	RHF	Sec P
Date arrivée : 04 MAI 2026					
PE	DOC	MOE	COM	Charge mission	PSA
Finance	DOC	MOE	COM	Charge mission	Sec PS

Madame la Présidente
Chambre régionale des comptes
Auvergne-Rhône-Alpes
124-126 boulevard Vivier Merle
CS 23624
69503 LYON cedex 03

Les Avanchers-Valmorel, le 30 avril 2026

***Objet :** réponse à la notification des observations définitives relatives au contrôle des comptes et de la gestion de la station de ski de Valmorel*

Madame la Présidente,

Je vous prie de trouver ci-après mes éléments de réponse relatifs à certains points mentionnés dans le rapport envoyé le 15 avril 2026 suite au contrôle des comptes et de la gestion de la station de ski de Valmorel. Ces éléments se réfèrent à la numérotation du rapport.

5.1.2 Les Maires et le Président

Depuis le Conseil Municipal du 9 mars 2026, une section destinée à rendre compte des décisions prises par le Maire dans le cadre de ses délégations est intégrée dans les procès-verbaux de chaque séance.

RECOMMANDATION N°6

Un état des indemnités des élus sera édité chaque année et sera communiqué à l'assemblée délibérante conformément à l'article L. 2123-24-1-1 du CGCT. Ce dispositif sera mis en place dans la perspective de l'examen du budget 2027.

5.1.4.3 Les marchés publics conclus

La commune s'engage à publier sur le portail national des données ouvertes, ainsi que sur son profil acheteur, l'ensemble des données essentielles de ses marchés dont la valeur dépasse le seuil de 40 000 € HT.

RECOMMANDATION N°7

L'enveloppe de frais de représentation du maire, votée chaque année par le conseil municipal sous la forme d'un versement forfaitaire, est quasi exclusivement destinée à couvrir les frais de déplacement liés à l'exercice de ses fonctions et, dans ce cadre, à la gestion des affaires municipales.

La moyenne annuelle des frais engagés par le Maire oscille entre 4 100 et 5 300 € uniquement pour les déplacements routiers.

Ces frais engagés sont importants tant du fait de l'éloignement de la commune des nombreux centres de décision, que de l'exercice des différentes fonctions exercées en tant que Maire des Avanchers-Valmorel, amenant de fréquents déplacements. Il faut noter qu'à l'inverse de nombreux édiles, aucun véhicule de fonction ni de service n'est attribué au Maire.

A cela s'ajoute des frais d'habillement et des frais de bouche, très variables d'une année à l'autre.

Cette indemnité forfaitaire couvre donc l'ensemble des frais de représentation du maire, ce qui permet de ne pas émettre de notes de frais. Par conséquent, la commune ne procédera pas au recouvrement des indemnités de représentation du Maire.

Mairie

Chef Lieu - 73260 Les Avanchers-Valmorel

Tél. : 04 79 09 83 27

mairie@valmorel.com

www.lesavanchers.fr

RECOMMANDATION N°8

La charte de l'élu local a été lue lors de la séance d'installation du nouveau conseil municipal le 20 mars 2026, puis distribuée à chaque membre. Un dispositif de recensement des conflits d'intérêts est en cours d'élaboration. Une vigilance particulière est d'ores et déjà de mise et permet le déport des élus du processus décisionnel lorsqu'une situation en conflit d'intérêt se présente.

7.3.3.1 Les clauses destinées à lutter contre les lits froids**Convention art. L342-1 et suivants du Code du tourisme**

A Valmorel, l'immobilier touristique et ses capacités d'hébergement portent les investissements, et en premier lieu, ceux du Domaine skiable qui génèrent la fréquentation et l'activité économique de la station. Il importe donc que les lits nouveaux construits soient « marchands » ; à savoir gérés durablement par un véritable exploitant :

Le Schéma de Cohérence Territoriale Tarentaise Vanoise (SCOT), organise le parachèvement du développement des stations de Tarentaise avec des objectifs de modération de la construction et de durabilité des lits marchands créés. La convention portée par le Code du tourisme ou « loi Montagne » fait partie des outils de « bonification » des opérations vertueuses par le SCOT.

Cependant, le conventionnement a ses limites : une loi qui se heurte au droit de propriété, sans décret d'application depuis 1985, sans contentieux et jurisprudence, exclue des PLU et autorisations d'urbanisme, connue uniquement en Tarentaise ! sans objet d'application précis (« aux opérations touristiques ») ...

Pour porter des lits marchands durables, la collectivité a bien compris qu'il fallait s'appuyer sur d'autres outils fonciers ; se tourner vers des gestionnaires et non des promoteurs...

- **Recours au bail à construction (BAC) sur 40 ans** pour un véritable hôtel classé. L'exploitant hôtelier professionnel est identifié sans faculté de substitution, la destination est figée pour la durée du bail. A ce jour, à VALMOREL, le recours à ce montage foncier est surement inédit en Tarentaise. Il est rédhibitoire pour la recherche de financement auprès des banques.
- **Se tourner vers des promoteurs-exploitants.** La copropriété de 39 appartements est adossée aux services (piscine, bien-être, restauration, accueil...) d'un hôtel de 35 suites. Les appartements vendus en copropriété équilibrent l'opération ; la Résidence de Tourisme classée est une offre complémentaire aux courts séjours proposés par l'hôtel. Les appartements sont vendus assujettis à des **baux commerciaux** (et non des contrats de gestion) pour une gestion dans la durée.
- **Renoncer au régime de la copropriété** pour faire de la vente en bloc à un constructeur unique, qui s'adosse, et qui répond au programme d'un gestionnaire connu et identifié dès le montage de l'opération. Opération en cours.
- **Effectivement les promoteurs traditionnels de copropriété ne répondent pas aux attentes de lits marchands durables.** Les ventes doivent être « rapides » pour lancer l'opération avec des acquéreurs aux attentes divergentes (investissement locatif vs occupation familiale) ; plus grave, les agents immobiliers-vendeurs minimisent -voire cachent- la portée de la convention qui est découverte *in fine* lors de la signature, devant le notaire. La convention se retrouve noyée dans les pièces annexes de l'acte.



Les Avanchers Valmorel

En copropriété traditionnelle, la gestion de la part des hébergements qui seront touristiques-marchands est donc atomisée entre - les particuliers eux-mêmes qui ne sont pas identifiés par la collectivité, - les plateformes, - les sites internet multiples et - les agences immobilières locales.

A l'issue de la première année d'exploitation, ces dernières nous ont volontiers renseigné de leur état annuel pour la très faible part des appartements gérés (art. 10 de la convention).

7.3.3.3 La vente de terrains à la SEM4V

La délibération examinée est une délibération préalable au lancement de l'opération qui acte un accord de principe entre la Commune et la SEM4V. Elle ne porte pas la vente du terrain ; si elle avait porté la cession du foncier, la promesse de vente aurait dû être annexée.

Pour autant, elle porte des objectifs qui sont :

- Une offre de logements diversifiée et de qualité :

« Accueillir des familles, construire la vie des villages à l'année, renouveler les générations, recruter un personnel qualifié, formé, disponible, entreprenant, passe obligatoirement par une offre de logement diversifiée et de qualité, ouverte aux primo-accédants, à proximité du lieu de travail, et tout autant par des services publics, en particulier des écoles communales. »

- Sur des terrains communaux mobilisables sans délai :

« La collectivité s'est attachée, au fil du temps et des opportunités, à se rendre propriétaire de divers tènements au Chef-lieu » *acquisitions étalées sur plus de 20 ans - pour un montant non actualisé de 134 364 euros (compris frais de notaire).*

- Pour une affectation en résidence principale durable :

« Les logements proposés à la vente seront assujettis à servitude d'affectation, ou disposition équivalente, ainsi qu'un droit de préférence en cas de revente, pour une durée minimale de 30 ans. »

- Pourvoir aussi aux besoins propres de la collectivité qui se doit de proposer des solutions de logement pour attirer et fidéliser son personnel :

« La contrepartie du terrain vendu sera l'achat d'un logement au sein de l'opération pour un montant équivalent à la vente du foncier d'assiette de l'opération. »

Depuis, les études se poursuivent, le projet de construction avance et se précise - avec la délivrance de l'autorisation d'urbanisme qui porte le programme, - avec la signature des marchés de travaux par SEM4V qui laisse entrevoir un coût d'objectif et un équilibre d'opération, - et surtout - avec la possibilité de rendre le programme éligible au BRS (pour l'affectation durable d'une partie des logements).

Les conclusions présentées ont été hâtives au stade de l'examen de l'opération.

In fine, dans l'équilibre de l'opération, le terrain serait valorisé au-delà de son prix d'achat ci-avant, et en contrepartie du terrain apporté, pour le même montant, la collectivité pourrait ensuite saisir l'opportunité de délibérer l'achat de 2 logements et leurs garages au sein du programme « Le Jardin d'Abel » pour loger le personnel qu'elle souhaite attirer durablement sur son territoire.

« La SEM4V vendrait à la commune 2 logements de type T2 au prix moyen de 260 000 €/logement et 2 places de stationnement en garage souterrain au prix de 20 000 € TTC/ place, soit un total complètement payé par le prix de vente du terrain. » SEM4V

Je vous prie d'agréer, Madame la Présidente, mes salutations les meilleures.

Le Maire,
Jean-Michel VORGER





Chambre régionale des comptes Auvergne-Rhône-Alpes

124-126 boulevard Vivier Merle

CS 23624

69503 LYON Cedex 03

auvergnerhonealpes@crtc.ccomptes.fr

<https://www.ccomptes.fr/fr/crc-auvergne-rhone-alpes>