



RAPPORT D'OBSERVATIONS DÉFINITIVES ET SES REPONSES

DOMAINE SKIABLE DES SYBELLES : COMMUNES DE SAINT-SORLIN-D'ARVES, SAINT-JEAN-D'ARVES, VILLAREMBERT ET SIVU DES GRANDES BOTTIÈRES

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 9 avril 2026.

AVANT-PROPOS

La chambre régionale des comptes a procédé, dans le cadre de son programme de travail, au contrôle des comptes et de la gestion des communes de Saint-Sorlin-d'Arves, Saint-Jean-d'Arves et Villarembert, et du syndicat intercommunal à vocation unique (SIVU) des Grandes Bottières, constitué des communes de Fontcouverte-La-Toussuire et de Saint-Pancrace pour les exercices 2019 et suivants.

Ce contrôle a été réalisé dans le cadre d'un contrôle coordonné. Il porte plus précisément sur les stations de ski dont ces quatre entités sont les autorités organisatrices et qui forment, avec Saint-Colomban-des-Villards (hors champ du contrôle), le domaine skiable des Sybelles. En application de l'article R. 243-5-1 du CJP, les observations issues de ces contrôles font l'objet d'un rapport unique.

Les contrôles ont été engagés par courriers du 6 mars 2025 à M. Fabrice Baudray, maire de Saint-Sorlin-d'Arves, Mme Christiane Hustache, maire de Saint-Jean-d'Arves, M. Patrice Fontaine, maire de Villarembert et M. Bernard Covarel, président du SIVU des Grandes Bottières. Les précédents maires de Saint-Sorlin-d'Arves, Saint-Jean-d'Arves et Villarembert ont été informés par courrier du 27 mars 2025.

Les contrôles ont été menés sur pièces et sur place. Les entretiens préalables à la formulation d'observations, prévus par l'article L. 243-1 du CJP, se sont déroulés entre le 7 et le 28 octobre 2025.

Délibéré par la chambre le 14 novembre 2025, le rapport d'observations provisoires a été notifié aux maires et anciens maires des communes précitées, ainsi qu'au président du SIVU des Grandes Bottières. Des extraits ont également été notifiés aux tiers mis en cause.

À leur demande, M. Pierre-Yves Bonnivard, maire de Saint-Colomban-des-Villards et Monsieur Laurent Deléglise, directeur général des sociétés SAMSO, SOREMET et SATVAC ont été auditionnés par la chambre le 9 avril 2026.

Après avoir examiné les réponses écrites reçues par les maires en fonctions avant les élections municipales, ainsi que celle de R. Blanc Coquand, qui avait remplacé M. Covarel à la présidence du SIVU, la chambre a arrêté les observations définitives ci-après, lors de sa séance du 9 avril 2026.

TABLE DES MATIÈRES

SYNTHÈSE	6
RECOMMANDATIONS	9
INTRODUCTION	10
PARTIE I – LA GESTION DU DOMAINE SKIABLE DES SYBELLES	12
1 UNE GOUVERNANCE MORCELEE DU TOURISME ET DU SKI	12
1.1 Une organisation du tourisme morcelée entre les communes	12
1.1.1 L'échec de la mutualisation de la compétence en matière de tourisme	12
1.1.2 Des données et stratégies éparses en matière de tourisme	13
1.1.3 Un manque de concertation entre communes	14
1.2 Un vaste domaine skiable interconnecté géré par des sociétés liées	15
1.2.1 Le domaine des Sybelles	15
1.2.2 Des stations de ski concédées à trois sociétés privées capitalistiquement liées	17
1.2.3 La propriété privée de la marque, zone de risque pour le territoire	19
2 UN CONTROLE DES COLLECTIVITÉS PUBLIQUES SUR LEURS DOMAINES SKIABLES À RENFORCER	20
2.1 L'absence de comptes des délégations retraités des activités annexes	20
2.2 Des résiliations anticipées de délégations qui n'ont pas atteint leurs objectifs	21
2.2.1 La délégation de Saint-Sorlin-d'Arves	21
2.2.2 Les délégations de Villarembert et Saint-Jean-d'Arves	21
2.2.3 La délégation du SIVU des Grandes Bottières	22
2.2.4 Des résiliations anticipées qui ont abouti au maintien des délégataires en place sans pour autant permettre d'accélérer les investissements	22
2.3 Des programmes d'investissements non respectés	23
2.3.1 Le suivi du programme d'investissement assigné aux sociétés	23
2.3.2 Un indicateur peu pertinent de suivi de l'effort d'investissement	23
2.4 Des contrôles des communes effectifs, mais des rapports annuels à mieux exploiter	25
2.4.1 Un contrôle reposant principalement sur l'implication des élus, des commissions de suivi qui se réunissent effectivement	25
2.4.2 Des rapports annuels qui doivent être enrichis, étudiés et exploités	25
2.5 Des inventaires des biens des délégations à fiabiliser	27
2.5.1 Des mises à jour annuelles des biens effectivement réalisées mais à compléter	27
2.5.2 Le statut de certains biens est erroné	28
2.5.3 Des modalités d'indemnisation des biens irrégulières	28

2.6 Des irrégularités tarifaires à corriger	29
2.6.1 Un pouvoir tarifaire limité.....	29
2.6.2 Des gratuités et réductions irrégulières nombreuses	30
2.6.3 La situation des propriétaires fonciers, à régulariser et rationaliser.....	31
2.7 L'adaptation au changement climatique.....	32
2.7.1 Des conventions de délégation muettes concernant le changement climatique	32
2.7.2 La production de neige	33
2.7.3 L'adaptation du domaine au changement climatique.....	34
2.7.4 La diversification des activités et l'exploitation estivale	35
3 DES DOMAINES SKIABLES RENTABLES POUR LES DELEGATAIRES	38
3.1 Une progression du chiffre d'affaires liée aux augmentations tarifaires.....	38
3.1.1 Une évolution hétérogène de la fréquentation.....	38
3.1.2 Des augmentations tarifaires importantes	39
3.1.3 Un chiffre d'affaires en progression constante	40
3.1.4 Les journées skieurs vendues et le chiffre d'affaires ne sont pas corrélés avec la fréquentation des équipements	41
3.1.5 Une convention de reversement de chiffre d'affaires entre exploitants sans critères objectifs	42
3.2 L'évolution des charges.....	43
3.2.1 L'augmentation des dépenses d'électricité et des rémunérations	43
3.2.2 Des frais de siège non justifiés	45
3.2.3 Les aides au domaine skiable de Saint-Colomban-des-Villards	47
3.3 Une excellente performance financière	47
4 DES RETOMBÉES FINANCIÈRES FAIBLES POUR LES ENTITÉS PUBLIQUES	50
4.1 Des bénéfices des délégataires qui dépassent les prévisions mais sont inégalement répartis	50
4.2 La taxe sur les remontées mécaniques	51
4.3 Des redevances entachées d'anomalies	51
4.4 Des charges liées au domaine skiable qui ne sont pas négligeables	53
PARTIE II – SITUATION FINANCIERE, GOUVERNANCE ET COMMANDE PUBLIQUE	56
1 DES SITUATIONS FINANCIÈRES HÉTÉROGÈNES	56
1.1 Saint-Sorlin-d'Arves	56
1.2 Saint-Jean-d'Arves	59
1.3 Villarembert.....	61
2 LA GOUVERNANCE INTERNE ET LA PRÉVENTION DES CONFLITS D'INTÉRÊTS	64
2.1 L'organisation institutionnelle	64
2.1.1 L'organe délibérant	64
2.1.2 Les maires et adjoints	65

2.1.3 Les indemnités de fonction des élus.....	66
2.1.4 La transparence et la publicité des actes administratifs	67
2.2 Les remboursements de frais	68
2.2.1 Les frais de mission et mandats spéciaux.....	68
2.2.2 Les frais de représentation.....	68
2.2.3 Les frais de réception	70
2.3 Une prévention des conflits d'intérêt à renforcer	71
2.3.1 La charte de l' élu local et le référent déontologue	71
2.3.2 Les dispositifs internes à renforcer compte-tenu des enjeux locaux.....	71
2.3.3 Des cas de conflits d'intérêt ont été relevés	72
3 LA COMMANDE PUBLIQUE	74
3.1 L'absence de procédures internes et d'organisation clairement définie.....	74
3.2 D'importants manquements aux règles de publicité et mise en concurrence	75
3.3 L'analyse d'un échantillon de marchés de Saint-Sorlin-d'Arves et Villarembert témoigne de manquements.....	77
ANNEXES	83
Annexe n° 1. Indicateurs financiers ramenés à la population en 2024	84
Annexe n° 2. Le périmètre des délégations de service public des Sybelles.....	85
Annexe n° 3. Suivi des programmes d'investissement	86
Annexe n° 4. Les avenants aux conventions de délégations	89
Annexe n° 5. Provenance de l'eau destinée à la production de neige.....	90
Annexe n° 6. Passages aux remontées mécaniques.....	91
Annexe n° 7. Cumul de chutes de neige par saison (cm).....	92
Annexe n° 8. Liste des marchés examinés pour la commune de Saint-Sorlin-d'Arves	93
Annexe n° 9. Liste des marchés examinés pour la commune de Villarembert.....	94

SYNTHÈSE

Le domaine skiable interconnecté des Sybelles compte près de 310 kilomètres de pistes culminant à 2 600 m d'altitude. Il est situé en Maurienne, au sud du département de la Savoie. La chambre régionale des comptes Auvergne-Rhône-Alpes a inscrit à son programme de travail 2025 le contrôle coordonné des comptes et de la gestion des communes de Saint-Sorlin-d'Arves, Saint-Jean-d'Arves, Villarembert, et du SIVU des Grandes Bottières, qui sont les principales autorités organisatrices des remontées mécaniques de ce domaine.

Une gestion morcelée des compétences en matière de tourisme et de ski, préjudiciable au dialogue face à des délégataires fortement liés

La compétence en matière de tourisme relève de chacune des communes, qui disposent de leur propre office de tourisme. Une tentative de mutualisation a eu lieu à la fin de l'année 2019, avec le transfert de cette compétence au SIVU de l'Ouillon, mais elle s'est soldée par un échec. Les communes agissent en ordre dispersé, se concertent peu et disposent de données éparpillées et de qualité variable.

Cette structuration marque aussi l'organisation des domaines skiables : chaque commune conserve sa compétence d'autorité organisatrice des remontées mécaniques, à l'exception de Fontcouverte-La-Toussuire et Saint-Pancrace qui, en 2009, ont transféré cette compétence au SIVU des Grandes Bottières. En matière d'organisation du ski également, les concertations et coordinations entre autorités organisatrices des domaines skiables sont insuffisantes, ce qui se traduit par une fragmentation des décisions, nuisible à une gestion cohérente du domaine skiable, fortement interconnecté, et au pouvoir de négociation avec les exploitants privés.

Tableau n° 1 : Le territoire du domaine skiable des Sybelles

Commune support	Unité de gouvernance (organismes contrôlés)	Délégataire
Saint-Sorlin-d'Arves	Saint-Sorlin-d'Arves	SAMSO (SA)
Saint-Jean-d'Arves	Saint-Jean-d'Arves	SATVAC (SA)
Villarembert	Villarembert	
Fontcouverte-La-Toussuire	SIVU des Grandes Bottières	SOREMET (SA)
Saint-Pancrace		
Saint-Colomban-des-Villards	Saint-Colomban des Villards*	SSDS (SEM)

* hors du champ du contrôle effectué par la chambre

Source : observatoire des stations de ski française (Stationoscope).

La gouvernance morcelée du tourisme, et notamment du ski, contraste avec la forte intégration du domaine skiable et les liens capitalistiques étroits qu'entretiennent les trois sociétés délégataires exploitant les domaines skiables (SAMSO, SATVAC, SOREMET) qui disposent, depuis 2022, d'une direction unique.

Le domaine skiable commun est connu du public et des tiers grâce aux marques « Les Sybelles » et « Sybelles.ski ». Or, dans les inventaires des biens des délégations, ces marques sont désormais identifiées comme un bien propre des exploitants, et non comme un bien de

retour ou même de reprise, pouvant revenir aux collectivités en fin de convention. Cette qualification inappropriée constitue une zone de risque pour le territoire.

Des relations contractuelles peu équilibrées, un contrôle des collectivités sur les délégations de service public des remontées mécaniques à renforcer

Si les collectivités et leurs élus s'impliquent dans la gestion de leurs domaines skiables respectifs, les relations contractuelles avec les sociétés délégataires sont peu équilibrées à plusieurs titres. La résiliation par anticipation des conventions de délégation précédentes a favorisé la reconduction de la société déjà titulaire du contrat sans pour autant accélérer la réalisation des investissements.

Les sociétés effectuent des rapports annuels de qualité acceptable, mais les comptes des délégations doivent être expurgés des activités annexes des sociétés délégataires. Par ailleurs, pour assurer une bonne information des collectivités, ils nécessitent d'être enrichis sur différents points, tels les résultats financiers, les flux financiers entre les exploitants et la justification des prestations supports.

Les contrats reposent sur une cible d'effort d'investissement que l'exploitant s'engage à maintenir, représentant une part de son chiffre d'affaires annuel. Toutefois, ses modalités de calculs ne permettent pas un bon suivi de l'effort d'investissement des délégataires. La chambre relève que, concernant la SATVAC et la SAMSO, le programme d'investissement n'a pas été respecté. Dans le cas de la SAMSO, cette situation est en partie imputable à la commune de Saint-Sorlin-d'Arves, à l'origine de plusieurs revirements concernant un projet de télécabine.

Par ailleurs, il incombe aux collectivités de mettre fin aux gratuités et remises irrégulières qui subsistent, en dépit de nombreux rappels à l'ordre des services de l'État, notamment celles qui marquent une préférence géographique locale (forfaits gratuits aux jeunes du territoire, clubs de skis locaux etc.). Elles doivent également remettre à plat la situation des propriétaires fonciers, qui à Saint-Sorlin-d'Arves et Villarembert, font l'objet d'une double indemnisation : financière et par l'octroi de forfaits de ski fortement remisés.

Des domaines skiables très rentables pour les exploitants, dont les retombées sont inéquitablement réparties avec les entités publiques

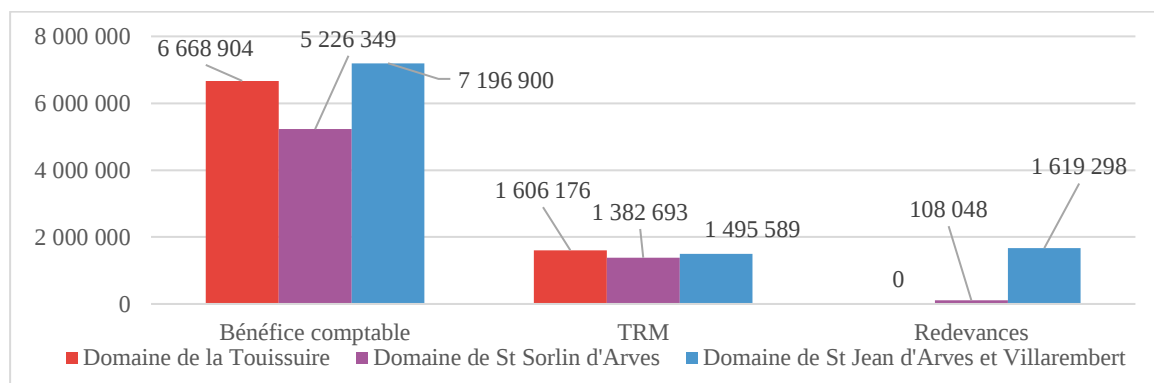
Des exercices 2019 à 2024, le chiffre d'affaires cumulé des délégataires progresse de 38 %, pour s'établir à 37,65 M€. Les trois quarts de cette hausse sont imputables à l'augmentation des tarifs.

Les trois sociétés délégataires exposent une excellente performance financière. Elles présentent systématiquement des résultats bénéficiaires. Leurs taux de profitabilité sont compris entre 9 et 12,7 % et, sur la période 2019-2024, leur résultat cumulé représente 20,79 M€. Elles distribuent, tous les ans, des dividendes conséquents. Leurs bénéfices sont plus importants que ceux qui étaient prévus dans les comptes prévisionnels d'exploitation.

Toutefois ce surplus de valeur ne fait pas l'objet d'une répartition équitable entre les sociétés et les entités publiques. Les redevances versées aux collectivités, lorsqu'elles existent, sont entachées d'anomalies, et fixées de façon avantageuse pour les sociétés. Aucune redevance n'est versée par la SOREMÉT au SIVU des Grande Bottières, ce qui constitue non seulement une anomalie majeure mais également une irrégularité, alors que sur la seule période 2019-2024, la société a réalisé 7,65 M€ de bénéfices et distribué 3,40 M€ de dividendes. De son côté, Saint-Sorlin-d'Arves bénéficie d'une redevance si la SAMSO atteint un montant

minimal de chiffre d'affaires. Sur la période contrôlée, alors que la société réalisait 5,48 M€ de bénéfices, seuls 108 048 € ont été versés à la commune à titre de redevance.

Graphique n° 1 : Taxe sur les remontées mécaniques, redevances versées et résultat comptable (2019-2024, en €)



Source : Chambre régionale des comptes ARA à partir des données communiquées.

De leur côté, les collectivités supportent des dépenses liées à la présence d'un domaine skiable, tels les navettes skieurs ou le développement du stationnement.

Une prévention des conflits d'intérêts à renforcer, des irrégularités concernant les marchés publics

Si la gouvernance des collectivités ne présente pas de dysfonctionnements majeurs, quelques irrégularités ont été relevées, qu'elles doivent s'attacher à corriger. Elles doivent également assurer le respect des obligations de transparence qui leurs incombent. À Villarembert, le maire a bénéficié du versement de frais de représentation indus, qui constituent ainsi un complément déguisé d'indemnités de fonction, dont la commune doit solliciter le remboursement.

Les trois communes doivent renforcer la prévention des conflits d'intérêts. En effet, des zones de risque (intérêts liés au ski et au tourisme, prestations d'élus pour le compte de leur commune), et plusieurs situations problématiques ont été détectées par la chambre.

En matière de commande publique, d'importants manquements aux règles de publicité et de mise en concurrence ont été relevés, à Saint-Sorlin-d'Arves et Saint-Jean-d'Arves, cette dernière commune n'ayant eu recours à aucune mesure de publicité et de mise en concurrence sur l'ensemble de la période contrôlée alors qu'elle en avait obligation pour plusieurs marchés. L'analyse d'un échantillon de marchés de Saint-Sorlin-d'Arves et Villarembert témoigne de manquements que les communes doivent s'attacher à ne pas reproduire : défaut d'allotissement, non-respect des seuils de procédure formalisé, délai trop court laissé aux candidats pour déposer une offre, opacité dans l'attribution des notes aux candidats, marché et travaux engagés sans disposer des autorisations environnementales nécessaires, entraînant d'importants surcouts, marchés attribués à un adjoint pour des montants dépassant les seuils autorisés.

RECOMMANDATIONS

Recommandation n° 1. – performance (Saint-Sorlin-d'Arves, Villarembert, Saint-Jean-d'Arves) : Renforcer la coordination en matière de politique touristique et d'organisation du domaine skiable.

Recommandation n° 2. – régularité (Saint-Sorlin-d'Arves, Saint-Jean-d'Arves, Villarembert, SIVU des Grandes Bottières) : En application de l'article L. 1411-3 du CGCT, soumettre, chaque année, le rapport annuel du délégataire à l'assemblée délibérante, qui doit en prendre acte.

Recommandation n° 3. – régularité (Saint-Sorlin-d'Arves, Villarembert, Saint-Jean-d'Arves, SIVU des Grandes Bottières) : En application du principe général du droit d'égalité des usagers devant le service public, mettre fin sans délai aux gratuités et remises irrégulières, concernant notamment les forfaits destinés aux jeunes du territoire, aux clubs de ski locaux et aux propriétaires de logements locatifs labellisés.

Recommandation n° 4. – performance (Saint-Sorlin-d'Arves, Villarembert) : Mettre fin au système de double indemnisation actuellement en vigueur (indemnité financière et forfaits remisés), en cessant d'attribuer des forfaits remisés aux ayant droits de parcelles pour lesquelles une indemnisation financière est déjà versée.

Recommandation n° 5. – performance (Saint-Sorlin-d'Arves, Villarembert, Saint-Jean-d'Arves, SIVU des Grandes Bottières) : Mettre en place une répartition des recettes au sein du domaine skiable sur la base de critères objectifs et mesurables.

Recommandation n° 6. – performance (Saint-Sorlin-d'Arves, SIVU des Grandes Bottières) : Se rapprocher des délégataires afin de conclure un avenant pour mettre en place une redevance d'occupation du domaine public permettant un véritable partage des résultats de l'exploitation.

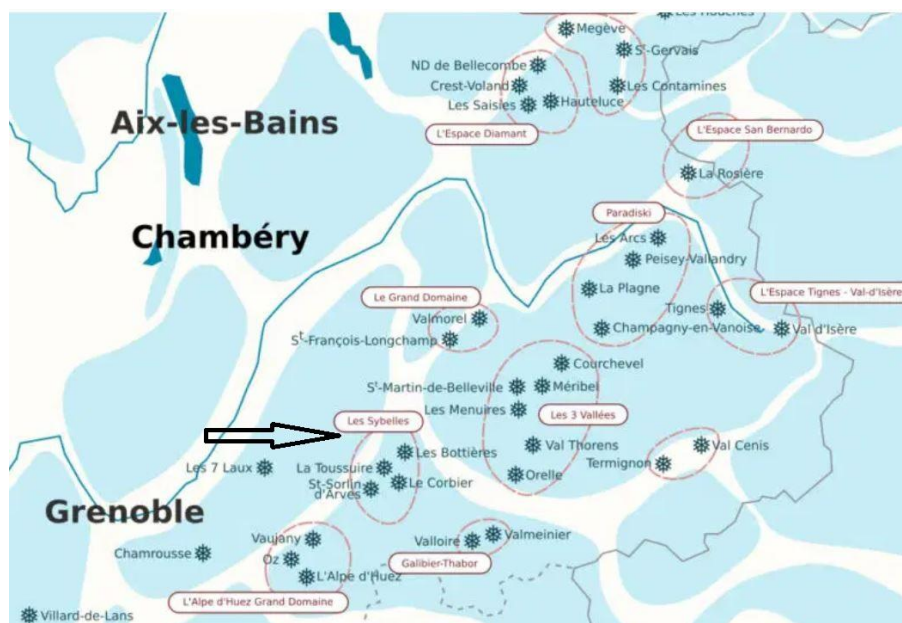
Recommandation n° 7. – régularité (SIVU des Grandes Bottières) : Respecter les règles de composition de l'organe délibérant (article L. 5212-7 du CGCT).

Recommandation n° 8. – régularité (Saint-Jean-d'Arves et Saint-Sorlin-d'Arves) : Respecter sans délai les seuils de publicité prévus par le code de la commande publique.

INTRODUCTION

Le domaine skiable des Sybelles compte 310 km de pistes. Il est situé en Maurienne, au sud du département de la Savoie. Il associe, depuis 2003, six communes, cinq unités de gouvernance, quatre délégataires différents, sous une marque commune.

Carte n° 1 : Situation du domaine skiabiles des Sybelles



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

Saint-Sorlin-d'Arves, Saint-Jean-d'Arves, Villarembert, Fontcouverte-La-Toussuire et Saint-Pancrace sont des communes montagnardes, situées à une altitude minimale comprise entre 650m et 1 400 m et à une altitude maximale de 2 100 à 3 500 m, avec une population permanente réduite (entre 200 et 500 habitants par commune), une évolution démographique peu dynamique, une densité faible. Le territoire est caractérisé par la part élevée des résidences secondaires, proche de 90 %, et le nombre important des lits touristiques : 40 681 sur ces cinq communes, ce qui représente 25 fois la population permanente (1 650 habitants).

Le taux de chômage est faible et le territoire, éloigné des centres d'activité, est dépendant de l'économie du tourisme : 54,6 % des salariés locaux exercent une activité liée au tourisme à Saint-Pancrace ; ce taux est compris entre 72 et 79 % sur les quatre autres communes. Les cinq communes sont membres de la communauté de communes Cœur de Maurienne Arvan, qui réunit 14 communes et 14 362 habitants, et dont le siège est situé à Saint-Jean-de-Maurienne. Elle exerce notamment des compétences en matière d'aménagement de l'espace, développement économique, transport, eau, action sociale et politique du logement.

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

En €	Saint-Sorlin-d'Arves	Saint-Jean-d'Arves	Villarembert	SIVU des Grandes Bottières
Recettes de fonctionnement*	4 729 792	2 182 783	6 159 034	54 538
Dépenses de fonctionnement*	4 414 270	2 320 151	4 528 258	37 322
<i>Dont dépenses de personnel</i>	<i>595 977</i>	<i>522 712</i>	<i>945 837</i>	<i>2 549</i>
Recettes d'investissement*	962 214	862 926	1 673 158	21 337
Dépenses d'investissement*	1 019 272	681 478	1 529 933	23 221
Effectifs pourvus (ETP)	10	13,1	13	0,03*

* Hors reports et restes à réaliser.

**La secrétaire générale de la commune de Fontcouverte-La-Toussuire, une demi-journée par mois.

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

Une comparaison avec les moyennes de la strate de population (250 à 500 habitants), permet d'appréhender la surface financière de ces communes, importante au regard de leur population permanente, ce qui s'explique par l'importance de l'habitat secondaire (voir tableau en annexe n° 1).

Compte-tenu des caractéristiques des entités contrôlées, et des enjeux identifiés, les investigations de la chambre ont porté principalement sur le domaine skiable des Sybelles, dont les autorités organisatrices sont les organismes contrôlés, son impact sur leurs situations financières, ainsi que sur des risques associés à l'importance de leurs budgets (conflits d'intérêts, commande publique). Les points suivants sont abordés :

- la gouvernance du ski et plus largement du tourisme ;
- les relations entre les délégataires de la station de ski et les délégants ;
- l'équilibre économique des délégations de service public concernant la station de ski ;
- la situation financière des entités contrôlées, et les impacts du ski ;
- la gestion interne communale sur certains points précis (gouvernance, remboursement de frais, conflits d'intérêt, commande publique).

PARTIE I – LA GESTION DU DOMAINE SKIABLE DES SYBELLES

1 UNE GOUVERNANCE MORCELEE DU TOURISME ET DU SKI

1.1 Une organisation du tourisme morcelée entre les communes

1.1.1 L'échec de la mutualisation de la compétence en matière de tourisme

Saint-Sorlin-d'Arves, Saint-Jean-d'Arves, Villarembert et Fontcouverte-La-Toussuire disposent de la dénomination « commune touristique » et, à l'exception de Saint-Jean-d'Arves, bénéficient du classement en « station de tourisme »¹. Par arrêté préfectoral du 2 juin 2025, Saint-Sorlin-d'Arves a été surclassée dans la catégorie des villes de 2 000 à 10 000 habitants². En dépit de leur proximité et de leur intégration au domaine skiable relié des Sybelles, chaque commune mène, isolément, sa politique touristique et dispose à cet effet de son office de tourisme, à l'exception de Saint-Pancrace, dont la promotion est organisée par la communauté de communes. Concernant Fontcouverte-la-Toussuire et Saint-Pancrace, les échelles de promotion touristique (communale pour la première, intercommunale pour la seconde) ne correspondent pas à l'échelle de gestion du domaine skiable (SIVU).

Tableau n° 3 : Subventions aux offices de tourisme³

	2019	2020	2021	2022	2023	2024	Total
Saint-Sorlin d'Arves	402 635	356 694	398 589	375 000	420 621	400 000	2 353 539
Saint-Jean-d'Arves	305 891	268 400	313 245	291 295	267 195	296 772	1 742 798
Villarembert*	864 450	703 060	789 577	690 728	982 226	993 064	5 023 105

* Reversement de la taxe de séjour inclus (par exemple 278 489 € en 2023, 318 000 € en 2024).

Source : D'après les comptes des communes.

¹ Sur le fondement des articles R. 133-32 et suivants du code du tourisme. Il permet, notamment, de déplaçonner le montant de la part fixe du tarif de l'eau et de majorer les indemnités des élus.

² Il permet d'obtenir l'affectation directe du produit de la taxe additionnelle aux droits d'enregistrement et d'adapter les moyens humains au niveau de service, notamment en étoffant l'effectif de direction.

³ L'office de tourisme de Villarembert est un établissement public industriel et commercial, à la différence des autres communes où il s'agit d'associations. Villarembert lui reverse la taxe de séjour perçue, complétée par d'importantes subventions. En outre, des missions d'accueil d'enfants (garderie, club enfants) lui sont confiées, pour lesquelles il reçoit une subvention spécifique de 150 000 € par an.

Face à la crainte que Saint-Jean-d'Arves soit contrainte de transférer sa compétence en matière de tourisme à la communauté de communes, une tentative de regroupement entre Fontcouverte-La-Toussuire, Saint-Jean-d'Arves, Saint-Sorlin-d'Arves et Villarembert a eu lieu avec la création, le 22 novembre 2019, du SIVU de l'Ouillon, ayant pour objectif d'obtenir le classement en station classée de tourisme intercommunale au sens de l'article L. 134-4 du code du tourisme. Toutefois, une fois la menace d'un transfert de compétence à l'intercommunalité écartée, après des désaccords et le retrait de Saint-Sorlin-d'Arves, officiellement motivé par des considérations financières, le syndicat a été dissous⁴, après seulement trois années d'existence. Chaque commune a retrouvé sa compétence en matière de tourisme. Il existe quelques rares interactions entre offices de tourisme, notamment via des réunions de début de saison et la commercialisation d'une carte « pass'partout », offrant des réductions sur les activités des différentes communes.

Cette organisation fragmentée marque aussi les domaines skiables, où chaque commune conserve sa compétence d'autorité organisatrice des remontées mécaniques, à l'exception de Fontcouverte-La-Toussuire et Saint Pancrace qui, en 2009, ont transféré cette compétence au syndicat intercommunal à vocation unique (SIVU) des Grandes Bottières. Ce transfert visait à assurer la pérennité du domaine skiable des Bottières, Saint-Pancrace se trouvant dans la situation de ne plus pouvoir ouvrir son domaine skiable.

Sur le territoire, les autres acteurs publics du tourisme sont la communauté de communes Cœur de Maurienne Arvan, dont le siège est situé à Saint-Jean-de-Maurienne. Elle réunit 17 communes dont celles du domaine des Sybelles. Elle dispose de la compétence en matière de tourisme mais seulement pour les communes qui ne sont pas classées station de tourisme. Exerçant la compétence en matière de mobilité-transport, elle est chargée des navettes au départ de la gare de Saint-Jean-de-Maurienne. Un projet d'ascenseur valléen, reliant cette gare au domaine des Sybelles est promu par les sociétés délégataires, mais à un stade peu avancé. En outre, les communes du domaine skiable des Sybelles sont membres du syndicat intercommunal des Vallées de l'Arvan et des Villards (SIVAV), ayant pour compétence le développement, l'équipement et l'aménagement touristique du massif Arvan-Villards. Il réalise le classement des hébergements touristiques, la labellisation Clévacances et offre des conseils aux propriétaires de meublés touristiques. Il balise et entretient des sentiers de randonnée et a notamment porté la candidature espace valléen Pays des Aiguilles d'Arves 2021-2027.

1.1.2 Des données et stratégies éparées en matière de tourisme

Si le tourisme est un enjeu majeur pour le territoire, les communes disposent de données de qualité variable sur l'occupation des lits touristiques, récoltées par leurs offices de tourisme respectives. Elles ne disposent pas d'études concernant les retombées économiques du ski sur leur territoire. À Saint-Sorlin-d'Arves, le nombre de lits touristiques diminue de 5 % entre 2019 et 2024. La commune indique que 27 % sont des lits « froids »⁵. Saint-Jean-d'Arves dispose de données incomplètes et peu exploitables. Villarembert dispose de données précises concernant les taux de remplissage semaine par semaine. Selon ces données, 50 % de ses lits touristiques sont des lits « froids ». À Fontcouverte-La-Toussuire, le nombre de lits augmente

⁴ Les quatre communes ont délibéré en ce sens en novembre 2022.

⁵ Occupés au maximum un mois par an.

de 15 % depuis 2019 : si les lits en hébergements collectifs (camping) diminuent, ceux en résidences secondaires et meublés non classés augmentent de 10 %, en résidences de tourisme de 15 % et en meublés classés triplent.

C'est la société Sybelles.ski, filiale des exploitants, qui se charge de collecter et exploiter des données consolidées au niveau du domaine skiable des Sybelles, afin d'en effectuer la promotion. Selon ses études⁶, les trois quarts des 41 550 lits présents sur le territoire sont concentrés sur Fontcouverte-La-Toussuire, Villarembert et Saint-Sorlin-d'Arves. Le secteur professionnel représente 44 % des lits, 20 % sont exploités par des particuliers, 36 % ne sont pas commercialisés. La part des lits professionnels est faible comparé aux grandes stations de Maurienne⁷ et de Tarentaise⁸. Entre 2014 et 2022, 3 900 lits situés en résidence de tourisme sont arrivés en fin de bail, 730 étant désormais commercialisés directement par des particuliers, 1 980 via des agences de location, le reliquat sortant du marché de la location.

Les actions visant à lutter contre les lits froids sont menées en ordre dispersé. Aucune action particulière n'est menée par les communes de Fontcouverte-La-Toussuire, Saint-Pancrace, et Saint-Sorlin-d'Arves, qui constatent cependant que nombre de résidents secondaires souhaitent réserver leur bien à un usage personnel. Saint-Jean-d'Arves indique qu'elle fait la promotion en mairie de la déclaration des meublés touristiques. Villarembert a mis en place un label « hébergement Corbier » pour inciter les propriétaires à rénover leurs logements afin d'améliorer la qualité de l'offre d'hébergement touristique ainsi que des actions d'information à destination des propriétaires, notamment sur la fiscalité, et applique la majoration de la taxe d'habitation sur les résidences secondaires. Les communes adoptent des stratégies éparses pour favoriser le recouvrement de la taxe de séjour.

Tableau n° 4 : Taxe de séjour perçue en 2024

	Taxe de séjour 2024 (€)	Lits touristiques	Taxe de séjour en € par lit
Saint-Sorlin d'Arves	351 620	8 465	41,5
Saint-Jean-d'Arves	171 930	4 515	38,1
Villarembert	412 525	12 231	33,7

Source : Comptes des communes.

1.1.3 Un manque de concertation entre communes

Si quelques réunions ont lieu entre élus (deux réunions entre les délégataires et les communes des Sybelles ont eu lieu, en 2023 et 2024), les actions de coordination entre communes en matière de tourisme sont peu nombreuses et se font en ordre dispersé, de façon bilatérale.

Les interactions entre communes sont également faibles en matière d'organisation des domaines skiables. Plusieurs points de blocage sont identifiés, notamment concernant les

⁶ Données 2022.

⁷ 62 % à Valmeinier, 50 % à Valloire, 41 % à Saint-François-Longchamp.

⁸ 64 % à Val Thorens, 50 % à Tignes, 49 % aux Arcs.

orientations dans la gestion et le développement du domaine (implantation de télécabines), le devenir du domaine de Saint-Colomban-des-Villards. L'absence de réunion de l'association des maires des Sybelles, sur l'ensemble de la période 2019-2025, « *par manque d'entente* » selon certaines communes, est symptomatique de l'absence de concertation et de dialogue. Or plusieurs points, portant notamment sur les stratégies d'investissement, les liaisons entre domaines skiables, les politiques tarifaires, de promotion et de diversification nécessiteraient une concertation régulière entre communes.

La chambre rappelle aux communes qu'elles disposent d'outils permettant une gestion davantage mutualisée du domaine skiable : outre le transfert des compétences en matière de tourisme et d'organisation des remontées mécaniques à l'intercommunalité ou à un syndicat dédié, elles peuvent former un groupement d'autorités concédantes⁹, permettant de conclure un contrat de concession à l'échelle du domaine relié.

Ces carences se traduisent par une fragmentation des décisions nuisible à une gestion cohérente du domaine skiable, fortement interconnecté, et au pouvoir de négociation avec les exploitants privés. Ainsi, la chambre recommande aux communes de renforcer la coordination en matière de politique touristique et d'organisation du domaine skiable. En réponse aux observations provisoires de la chambre, le maire de Villarembert a indiqué que la mise en œuvre d'une coordination des autorités délégantes est un projet qu'il souhaite voir aboutir, tandis que le président du SIVU des Grandes Bottières précise qu'il veillera à relancer l'association des maires des Sybelles et qu'il examinera les options permettant de gérer le domaine skiable dans un cadre mutualisé, notamment la constitution d'un groupement d'autorités concédantes.

Recommandation n° 1. – performance (Saint-Sorlin-d'Arves, Villarembert, Saint-Jean-d'Arves) : Renforcer la coordination en matière de politique touristique et d'organisation du domaine skiable.

1.2 Un vaste domaine skiable interconnecté géré par des sociétés liées

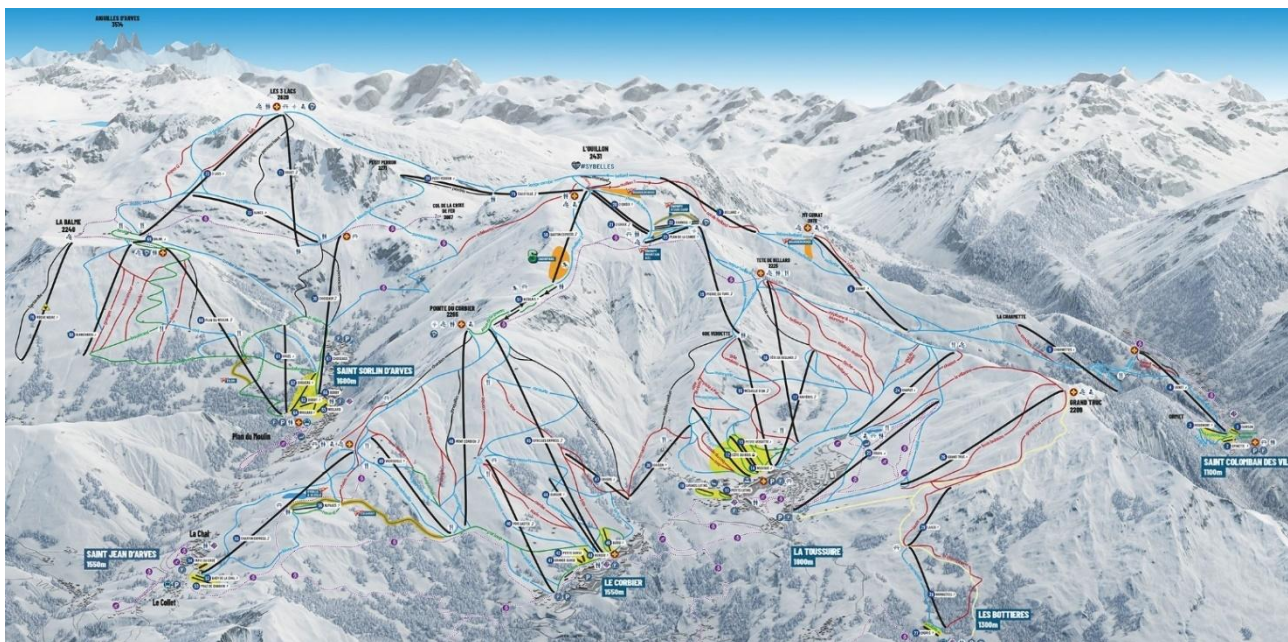
1.2.1 Le domaine des Sybelles

Les premières remontées mécaniques apparaissent en 1937 sur les alpages de La Toussuire puis à Saint-Sorlin-d'Arves. Une première liaison entre les villages des Bottières et de La Toussuire voit le jour en 1975. En 1984, Saint-Jean-d'Arves, Le Corbier, La Toussuire et les Bottières sont reliés. En 2003 ce domaine est connecté à Saint-Sorlin d'Arves par le plateau de l'Ouillon, ce qui marque la naissance du domaine interconnecté des Sybelles.

⁹ Sur le fondement des articles L. 3112-1 et suivants du code de la commande publique.

DOMAINE SKIABLE DES SYBELLES : COMMUNES DE SAINT-SORLIN-D'ARVES, SAINT-JEAN-D'ARVES, VILLAREMBERT ET SIVU DES GRANDES BOTTIÈRES

Carte n° 2 : Le domaine skiable des Sybelles



Source : <https://www.skieur.com/station-ski-domaine-les-sybelles>

Le domaine, ouvert 119 jours par an, compte 136 pistes, sur 393 hectares, avec une altitude comprise entre 1 100 m et 2 620 m.

Tableau n° 5 : Domaine skiable des Sybelles – chiffres clés (2024)

Station de ski	Moment de puissance *	Délégataire (unité fonctionnelle)	Altitude minimale des RM	Altitude maximale des RM	Passages RM	Age moyen des RM (années)	Remontées mécaniques	Pistes
Saint-Sorlin-d'Arves	7 746	SAMSO (SA)	1 495 m	2 590 m	4 585 571	22	17	41
Villarembert (Le Corbier)	6 363	SATVAC (SA)	1 514 m	2 377 m	3 530 051	21	15	34
Saint-Jean-d'Arves			1 550 m	1 920 m	632 780		6	
La Toussuire-Saint-Pancrasse	6 148	SOREMET (SA)	1 276 m	2 369 m	4 969 714	18	21	43
Saint-Colomban des Villards	1 732	SSDS (SEM)	1 090m	2 234 m		31	7	18
SYBELLES	21 989						67	136

* 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 : domaines skiables de France).

Source : Observatoire des stations de ski française (Stationoscope).

1.2.2 Des stations de ski concédées à trois sociétés privées capitalistiquement liées

Les domaines skiables des communes faisant l'objet du contrôle sont exploités par des sociétés privées, prenant la forme juridique de sociétés anonymes (cf. annexe n° 2) :

- Saint-Sorlin-d'Arves a délégué l'exploitation des remontées mécaniques à la société d'aménagement de Saint-Sorlin-d'Arves (SAMSO) ;
- Villarembert et Saint-Jean-d'Arves ont confié l'exploitation des remontées mécaniques à la société anonyme des téléskis de Villarembert Arves Corbier (SATVAC), par deux conventions de délégation distinctes ;
- le SIVU des Grandes Bottières a délégué l'exploitation des remontées mécaniques à la société des remontées mécaniques de la Toussuire (SOREMET).

Tableau n° 6 : Les délégations de service public

Unité de gouvernance (organismes contrôlés)	Station de ski	Délégataire (unité fonctionnelle)	Date de la délégation	Durée
Saint-Sorlin-d'Arves	Saint-Sorlin-d'Arves	SAMSO (SA)	2017	40 ans
Saint-Jean-d'Arves	Saint-Jean-d'Arves	SATVAC (SA)	2015	30 ans, prorogée d'un an
Villarembert	Le Corbier		2015	
SIVU des Grandes Bottières	La Toussuire-Saint-Pancrasse	SOREMET (SA)	2010	30 ans
Saint-Colomban des Villards	Saint-Colomban des Villards	SSDS (SEM)	2020	

Source : chambre régionale des comptes ARA.

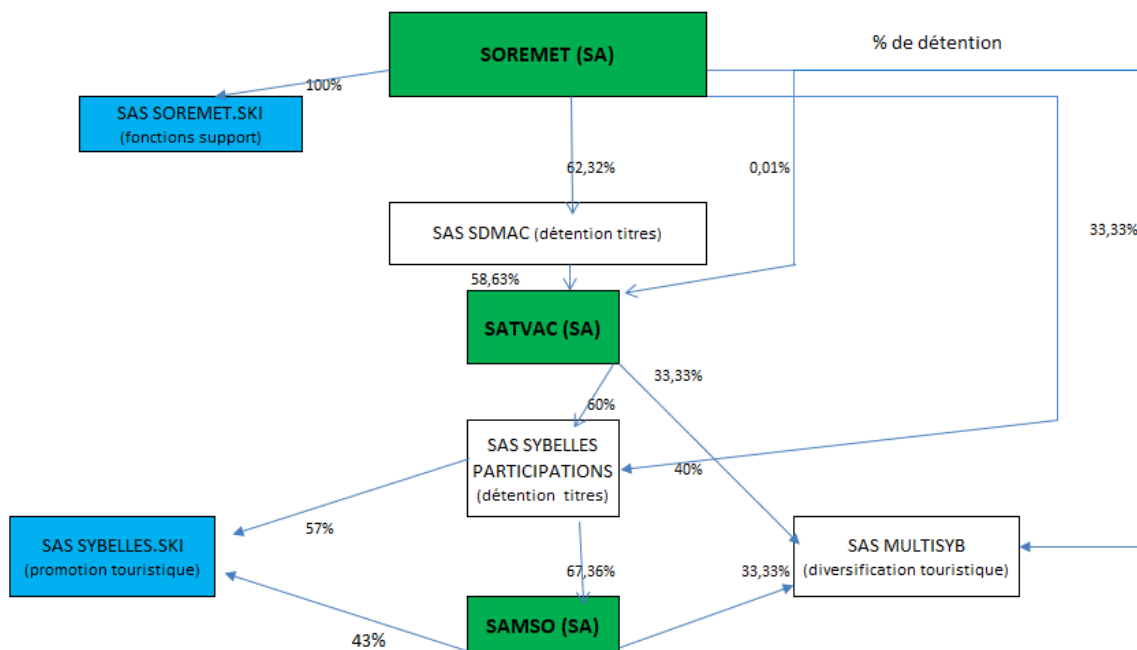
Les délégations de service public sont gérées par des sociétés du même groupe, capitalistiquement liées, partageant désormais des dirigeants communs, qui se qualifient parfois de « groupe Sybelles ». La société SDMAC, détenue essentiellement par la famille Maulin, possédait majoritairement les sociétés SATVAC et SAMSO. En 2022, la famille Maulin a cédé ses parts à la société SOREMET, qui est devenue l'actionnaire de référence des Sybelles. Ainsi, consécutivement à cette recomposition du capital :

- la société SOREMET est détenue par 116 personnes physiques, essentiellement originaires du territoire, avec des participations importantes de quelques familles ;
- la société SATVAC est détenue à 58,63 % par la société SDMAC (société de prise de participations, elle-même détenue à 62,32 % par la société SOREMET), le reliquat est détenu surtout par des personnes physiques ;
- la société SAMSO est détenue à 67,36 % par la société Sybelles.Participations (elle-même détenue à 60 % par la société SATVAC et à 40 % par la société SOREMET), à 13,33 % par la société Savoie Tourisme Développement¹⁰ le reliquat est détenu essentiellement par des personnes physiques.

¹⁰ Elle-même détenue à 80,96 % par le département de la Savoie.

Les conventions ne contiennent pas de clauses permettant aux collectivités territoriales de s'opposer aux évolutions de capital, même majoritaires, des sociétés délégataires. Ainsi, dans le cas du contrat de concession liant Saint-Sorlin-d'Arves à la SAMSO, seule la cession du contrat à un tiers est interdite et, en cas d'évolution majoritaire de la détention du capital de cette société, elle est seulement tenue d'en informer le conseil municipal de Saint-Sorlin-d'Arves, sans que celui-ci ne puisse s'y opposer.

Schéma n° 1 : Schéma simplifié* de détention des sociétés délégataires en 2025



* Ce schéma n'inclut pas les parts détenues dans des sociétés à vocation immobilière
Source : Données communiquées par les délégataires.

D'autres sociétés sont identifiées dans cet organigramme :

- Soremetski est une société de prestations de services assurant des fonctions « supports » facturées aux trois délégataires ;
- Sybelles.ski, créée en 1998, exerçait, jusqu'en 2024, une double activité de détention de participations et de promotion de la station. La dénomination de la société a été modifiée en société Sybelles Participations en 2024.
- le 24 mai 2024, une nouvelle société Sybelles.ski a été créée entre la SAMSO et Sybelles Participations, avec pour activité d'assurer la promotion du domaine skiable des Sybelles ;
- En 2024, les trois délégataires ont créé la SAS MultiSyb, qui a vocation à gérer l'offre d'été des Sybelles, développée hors délégation de service public.

1.2.3 La propriété privée de la marque, zone de risque pour le territoire

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 « Les Sybelles » puis « Sybelles.ski » est un marqueur important du domaine skiable relié, connu par ce nom auprès du public et des tiers. Elle est également mise en avant par les communes et leurs offices de tourisme. Son statut et sa propriété présentent ainsi un enjeu important pour les collectivités territoriales. Elle a été déposée le 24 juin 2004 et était la propriété des sociétés SAMSO et Sybelles Participation, qui l'ont cédé pour un montant de 265 000 €, à la SAS Sybelles.ski, société détenue par les exploitants, en 2024. Il en résulte que la marque n'appartient pas aux communes.

Dans les conventions de délégation, la marque, précédemment classée comme bien de reprise pouvant revenir aux communes en fin de contrat de délégation, est depuis 2022 identifiée comme un bien propre des sociétés.

Or cette marque est au moins utile si ce n'est indispensable à l'exploitation du service. Par suite, sa qualification de bien propre est erronée¹¹ et il s'agit à tout le moins, d'un bien de reprise. Si les sociétés contestent cette analyse, la chambre relève que les biens de retour ou de reprise peuvent tout à fait englober des biens qui figureraient normalement, c'est-à-dire hors concession, dans le domaine privé des collectivités. Par ailleurs un bien appartenant à un tiers, comme c'est désormais le cas de la marque, peut être qualifié de bien de retour lorsque deux conditions cumulatives sont réunies : d'une part, il existe des liens étroits entre le propriétaire du bien et le concessionnaire et d'autre part le bien est exclusivement destiné à l'exécution du contrat de concession, et a été mis à disposition du concessionnaire à cette fin¹². En l'espèce, ces deux conditions sont réunies. La question du transfert de cette marque aux communes délégantes se posera donc en fin de contrat.

CONCLUSION INTERMÉDIAIRE

La compétence en matière de tourisme relève de chacune des communes, qui disposent de leur propre office de tourisme. Une tentative de regroupement en la matière a eu lieu à la fin de l'année 2019 mais s'est soldée par un échec dès 2023. Si le tourisme est un enjeu majeur pour le territoire, les communes mènent des politiques distinctes et isolées. Quelques interactions existent, mais se font en ordre dispersé et de manière bilatérale. Les communes se concertent peu et disposent de données éparses en matière de tourisme. En définitive, c'est la société Sybelles.ski, détenue par les exploitants des stations de ski, qui dispose de données plus fiables et consolidées.

Cette structuration marque aussi l'organisation des domaines skiables, où chaque commune conserve sa compétence d'autorité organisatrice des remontées mécaniques, à l'exception de Fontcouverte-La-Toussuire et Saint Pancrace qui, en 2009, ont transféré cette compétence au SIVU des Grandes Bottières, formé entre ces deux communes. En matière d'organisation du ski également, les concertations et coordinations entre autorités

¹¹ Conseil d'État, 14 décembre 2012, n° 342788.

¹² Conseil d'État, 17 juillet 2025, n° 503317.

organisatrices des domaines skiables sont insuffisantes. L'absence de réunion de l'association des maires des Sybelles sur l'ensemble de la période 2019-2025 témoigne du manque de concertation et d'entente entre ces collectivités. Cette organisation se traduit par une fragmentation des décisions nuisible à une gestion cohérente du domaine skiable, fortement interconnecté, ainsi qu'à la capacité de négociation avec les exploitants privés.

À cet égard, la gouvernance morcelée du tourisme, et notamment du ski, contraste avec la forte intégration du domaine skiable dont la majorité des ventes concernent des forfaits permettant d'accéder à l'ensemble des domaines skiables, et avec les liens capitalistiques étroits qu'entretiennent les trois sociétés délégataires (SAMSO, SATVAC, SOREMET), qui disposent, depuis 2022, d'une direction unique.

La marque « Les Sybelles » et « Sybelles.ski » est un marqueur important du domaine skiable commun, qui n'est connu que par ce nom auprès du public et des tiers. Or, dans les inventaires des biens des délégations, elle est désormais identifiée comme un bien propre des exploitants, et non comme un bien de retour ou même de reprise, pouvant revenir aux collectivités en fin de convention. Cette qualification inappropriée constitue une zone de risque pour le territoire.

2 UN CONTROLE DES COLLECTIVITÉS PUBLIQUES SUR LEURS DOMAINES SKIABLES À RENFORCER

2.1 L'absence de comptes des délégations retraités des activités annexes

Outre les participations croisées entre délégataires et dans les sociétés Sybelles Participations, Soremetski et Sybelles.ski, les sociétés délégataires détiennent des actifs étrangers au domaine skiable comme des SCI ou des sociétés holding intermédiaires avec qui elles entretiennent des relations financières. Ces sociétés gèrent des projets immobiliers à finalité touristique. Ces participations ne sont pas irrégulières, mais les produits et charges financières dégagés par ces activités immobilières sont étrangers à la gestion du domaine skiable et ne peuvent en aucun cas être inclus dans les comptes des délégations.

Or, aucun retraitement n'est effectué par les délégataires, en méconnaissance de l'article L. 1411-3 du CGCT qui dispose que le délégataire doit produire des comptes propres à la délégation. En pratique, les comptes sociaux des délégataires sont présentés dans les rapports d'activité comme ceux de la délégation. Cela entraîne un manque de lisibilité des comptes des délégations. En outre, en l'absence de comptes propres aux délégations, la chambre est fondée à examiner l'intégralité des comptes des sociétés, présentés par les délégataires comme ceux des délégations.

2.2 Des résiliations anticipées de délégations qui n'ont pas atteint leurs objectifs

2.2.1 La délégation de Saint-Sorlin-d'Arves

La première convention de délégation entre Saint-Sorlin-d'Arves et la société SAMSO a été signée en 1998, pour 18 ans. En 2006 le contrat a été prolongé de 11 ans, jusqu'au 30 avril 2027, afin de financer un nouveau programme d'investissement. Il a été résilié par anticipation dès 2017 au motif que des investissements nouveaux étaient nécessaires pour améliorer la qualité du service et développer la notoriété de la station.

Un avis d'appel public à la concurrence a été publié le 10 février 2017. Un droit d'entrée de 20,16 M€ hors taxes était imposé au nouveau délégataire, dont 10,03 M€ au titre de l'indemnité de résiliation et 10,12 M€ au titre de l'indemnisation de la valeur non amortie des biens de retour. Toutefois, concernant les 10,03 M€ d'indemnité de résiliation, l'article L. 3114-1 du code de la commande publique¹³ dispose que le contrat « *ne peut contenir de clauses par lesquelles le concessionnaire prend à sa charge l'exécution de services, de travaux ou de paiements étrangers à l'objet de la concession* »¹⁴. Cette clause est de nature à avantager le délégataire en place. De fait, seule la SAMSO a candidaté, disposant d'un pouvoir fort de négociation. La nouvelle délégation a été conclue le 24 novembre 2017 pour une durée de 40 ans, particulièrement longue au regard des investissements prévus. Depuis, la convention a fait l'objet de quatre avenants (cf. annexe n° 4).

2.2.2 Les délégations de Villarembert et Saint-Jean-d'Arves

En 1982, Villarembert a confié la gestion de ses remontées mécaniques à la société SATVIC pour une durée de 30 ans. Le domaine de Saint-Jean-d'Arves était quant à lui concédé à la société SECALP depuis 1969. Une convention unique a été signée le 29 janvier 1987 pour une durée de 20 ans entre Villarembert et Saint-Jean-d'Arves et les sociétés SATVIC et SECALP, afin de soumettre aux mêmes règles de fonctionnement et d'exploitation les deux domaines. Ces deux sociétés ont fusionné en 1993 pour former la Société anonyme des Téléskis de Villarembert-Arves-Corbier (SATVAC). Le 12 février 2000, un avenant a prolongé cette délégation pour une durée de neuf ans, jusqu'au 15 décembre 2015, afin de permettre à l'exploitant d'amortir de nouveaux investissements.

Le 28 juillet 2014, un an seulement avant le terme normal de la convention, un protocole de résiliation anticipée a été signé au motif que « *la réalisation d'investissements nécessaires à la modernisation et l'adaptation du service public d'exploitation des remontées mécaniques du domaine skiable du Corbier ne peut être réalisée dans le temps restant à courir dans le cadre de la convention* ». Dans le cadre de la mise en concurrence, concernant Saint-Jean-d'Arves,

¹³ Figurant jusqu'au 1^{er} avril 2016 à l'article L. 1411-2 du CGCT.

¹⁴ Ainsi, le Conseil d'État exige que les droits d'entrée soient « conformes à l'objet de la délégation », et le juge administratif a ainsi censuré le tarif d'une concession de service public incluant un droit d'entrée excédant la valeur des prestations fournies par l'autorité concédante et sans contrepartie directe pour l'utilisateur du service. Conseil d'État, 30 septembre 1996, Société Stéphanoise des Eaux, n° 156176.

un droit d'entrée d'un montant de 2,03 M€ était imposé au nouveau délégataire, dont 507 500 € au titre du manque à gagner du délégataire précédent. Pour Villarembert, il représentait 8,72 M€, dont 942 500 € au titre du manque à gagner.

Le 13 mai 2015, Villarembert et Saint-Jean-d'Arves ont chacun signé une nouvelle convention de délégation avec la société SATVAC, pour une durée de 30 ans. Elles ont fait l'objet respectivement de cinq et quatre avenants.

2.2.3 La délégation du SIVU des Grandes Bottières

Par délibération du 27 janvier 2010, le SIVU des Grandes Bottières a résilié la convention conclue en 1989 avec la SOREMET au motif que les programmes immobiliers en cours et les besoins de développement de la production de neige nécessitaient des investissements nouveaux. À la suite d'une procédure de mise en concurrence, une convention de délégation a été conclue le 29 novembre 2010 avec la société SOREMET, pour une durée de 30 ans. Dans le cadre de la mise en concurrence, un droit d'entrée de 17,74 M€ était imposé au nouveau délégataire, dont 12,24 M€ au titre du manque à gagner du délégataire précédent. Le 9 janvier 2020, un avenant a été conclu élargissant le périmètre de la convention à des équipements transférés par les communes de Villarembert et de Saint-Sorlin-d'Arves.

2.2.4 Des résiliations anticipées qui ont abouti au maintien des délégataires en place sans pour autant permettre d'accélérer les investissements

Le motif de chaque résiliation est la nécessité d'investissements nouveaux pour améliorer la qualité du service et développer la notoriété de la station, investissements qui sont supposés ne pas pouvoir être réalisés d'ici l'échéance normale de la convention. Ces nouveaux investissements auraient donc dû par la suite être réalisés rapidement, avant le terme de la convention résiliée. Or, cela n'a pas été le cas. Dans le cas de la SATVAC, les investissements importants ont été effectués postérieurement à la date normale d'échéance de la précédente convention (2015), qui avait déjà fait l'objet d'une prorogation. Concernant la SAMSO, le dernier investissement structurant a été réalisé en 2010. Concernant la SOREMET, un seul investissement structurant a été effectué avant la date normale d'échéance (2018). Ainsi, les investissements importants ont été réalisés postérieurement au terme normal de la convention résiliée.

Ainsi, ces résiliations anticipées n'ont pas atteint l'objectif affiché, qui était de réaliser à brève échéance des investissements conséquents, mais elles ont au contraire eu pour effet de créer un droit d'entrée onéreux, dissuadant tout nouvel entrant et favorisant la reconduction du délégataire sortant, qui, se trouve ainsi en position de force pour négocier de nouveaux avenants.

2.3 Des programmes d'investissements non respectés

2.3.1 Le suivi du programme d'investissement assigné aux sociétés

Seuls les principaux investissements, d'un montant supérieur à 500 000 €, ont fait l'objet du suivi présenté dans cette partie. Au cours des conventions en vigueur, le coût des équipements d'importance a représenté 6,1 M€ pour Saint-Jean-d'Arves, 20 M€ pour Villarembert, 17,8 M€ pour les Grandes Bottières. Sur Saint-Sorlin-d'Arves aucun équipement supérieur à ce montant n'a été réalisé. Le détail figure en annexe n° 3 au présent rapport.

La convention liant Saint-Jean-d'Arves à la SATVAC définit, sur les premières années du contrat, des investissements qui doivent être réalisés. Le projet de retenue collinaire a été modifié à plusieurs reprises depuis dix ans et n'est toujours pas stabilisé. Le projet d'agrandissement des réseaux d'enneigement prévu par l'avenant n° 2 est abandonné. Ainsi, plusieurs investissements initialement prévus ont été annulés, sans être remplacés, et le montant réalisé diffère de près de 5 M€ du montant budgété.

Concernant la convention entre Villarembert et la SATVAC, les investissements réalisés diffèrent des investissements projetés, et représentent un montant inférieur.

Concernant Saint-Sorlin-d'Arves, les investissements réalisés sont faibles. L'audit commandé par la commune relève que, sur la période 2018-2023, pour un prévisionnel de 16,5 M€ d'investissements, le délégataire n'en a réalisé que 6 M€, dont 1,1 M€ au titre de son activité immobilière hors délégation, qu'il convient donc d'exclure.

Un projet de télécabine a été introduit par avenant du 29 avril 2019, en remplacement d'autres investissements, devant relier Saint-Sorlin-d'Arves au plateau de l'Ouillon en 13 minutes. Initialement prévu pour 2021, le projet n'a toujours pas été réalisé, situation imputable au moins en grande partie à la commune : il a connu des résistances politiques au début de l'année 2023, avec l'apparition d'un contre-projet local et des démissions au sein du conseil municipal, entraînant de nouvelles élections et de nombreux errements de la commune. Le désaccord portait sur l'itinéraire que devait emprunter la télécabine. Il a donné lieu à une mise en demeure adressée à la commune par la SAMSO le 12 juillet 2024. Une enquête parcellaire a été menée du 18 septembre au 13 octobre 2023 qui a conduit à un avis favorable sous quelques réserves. Le conseil municipal du 17 juin 2025 a levé les réserves et a retenu un tracé.

En ce qui concerne le SIVU des Grandes Bottières, le programme d'investissement a été réalisé par la SOREMÉT conformément au contrat.

Ainsi, les montants investis sont modérés, et parfois même faibles au regard des programmes initiaux, à l'exception de ceux réalisés pour le SIVU des Grandes Bottières.

2.3.2 Un indicateur peu pertinent de suivi de l'effort d'investissement

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.

Les conventions sont fondées sur un taux d'investissement annuel que l'exploitant s'engage à maintenir tout au long du contrat. Il représente 20,5 % du chiffre d'affaires de l'exploitant pour Saint-Jean-d'Arves et Villarembert, 20 % pour Saint-Sorlin-d'Arves et 30 % pour le SIVU des Grandes Bottières. Sont pris en compte les dotations aux amortissements des biens existants ou à créer, les frais financiers des emprunts et les redevances de crédit-bail. À défaut d'atteinte des objectifs d'investissement, une redevance égale à la différence est due.

Toutefois, cette formule de calcul présente plusieurs écueils. Les amortissements portent en partie sur des biens acquis antérieurement à l'entrée en vigueur des conventions de délégation en cours, ce qui n'est pas pertinent. En effet, la durée du contrat permet d'amortir financièrement les investissements réalisés au cours de cette période. Dans le cas contraire, ils peuvent donner lieu, en fin de convention, au versement d'une indemnisation au délégataire sortant¹⁵. Ainsi, les investissements antérieurs sont réputés amortis lors du contrat précédent. En conséquence, il y a lieu de ne tenir compte que des seuls biens réalisés au cours de la présente convention. Par ailleurs, il convient de ne retenir que les seuls biens affectés à l'activité déléguée, à l'exclusion, le cas échéant, de l'activité immobilière et des activités annexes exercées par les sociétés, n'entrant pas dans le champ des délégations.

Par ailleurs, la prise en compte, dans le taux d'effort, des intérêts des emprunts n'est pas pertinente dans la mesure où il ne s'agit pas directement de dépenses d'investissement. En outre, ce mode de financement constitue un choix de gestion, les sociétés disposant de ressources financières importantes, qu'elles placent, ce qui génère des produits financiers¹⁶, supérieurs aux charges financières pour la SATVAC et la SAMSO.

Cette formule de calcul permet aux sociétés d'afficher des résultats atteignant la cible contractuelle alors même que certains investissements prévus n'ont pas été réalisés, ce qui est particulièrement flagrant dans le cadre de la SAMSO, et même de la SATVAC. En conséquence, l'indicateur contractuellement prévue ne permet pas un bon suivi des investissements, et ne reflète pas la réalité de l'effort mis en œuvre par les sociétés.

¹⁵ Étant précisé que 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 délégataire.

¹⁶ Sur la période 2019-2024, ils représentent 1,84 M€ pour la SATVAC, 566 896 € pour la SAMSO et 221 270 € pour la SOREMET.

2.4 Des contrôles des communes effectifs, mais des rapports annuels à mieux exploiter

2.4.1 Un contrôle reposant principalement sur l'implication des élus, des commissions de suivi qui se réunissent effectivement

Les communes, de taille modeste (entre 300 et 500 habitants), disposent de services administratifs peu étoffés. Le suivi des délégations repose essentiellement sur les élus. De façon générale, il se matérialise par des rencontres entre élus et direction des sociétés délégataires, lors des commissions paritaires de suivi des délégations.

En 2023 et 2024, Saint-Sorlin-d'Arves a confié à des cabinets des missions d'audit de la délégation de service public¹⁷ visant à comprendre le fonctionnement de la SAMSO, les calculs pour définir l'effort d'investissement, l'assiette du chiffre d'affaires retenu, la taxe sur les remontées mécaniques et la redevance. Par ailleurs, la commune souhaite obtenir de son délégataire des données plus complètes, concernant les flux de skieurs par remontées mécaniques et le lieu d'achat de leurs forfaits, mais ce dernier le refuse. L'obtention de ces données lui permettrait de contrôler la pertinence de l'accord de reversement du chiffre d'affaires conclus entre les exploitants. La chambre constate que la réalisation de contrôles de la délégation constitue une bonne pratique de la part de la collectivité.

La SAMSO a reproché à la commune la tenue de l'audit, estimant qu'il « *méconnaît manifestement le périmètre de contrôle prévu dans le cadre de la délégation* » et « *ne se fonde sur aucun pouvoir reconnu à l'autorité délégante au titre de la convention* ». La chambre constate néanmoins que les démarches de la commune s'inscrivent dans les pouvoirs de contrôle qui résultent de sa qualité d'autorité délégante, tel que le prévoit d'ailleurs l'article 17 de la convention de délégation¹⁸.

Les conventions de délégation prévoient la mise en place de commissions de suivi de la délégation, structures de concertation et négociation auxquelles participent des élus de la collectivité délégante et des membres de la direction de la société délégataire. Elles se réunissent effectivement d'une à trois fois par an, pratique vertueuse que la chambre encourage les collectivités à poursuivre. Elles sont un lieu d'échanges soutenus et de négociations.

2.4.2 Des rapports annuels qui doivent être enrichis, étudiés et exploités

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*

¹⁷ Coût : 15 045 € en 2023 et 21 600 € en 2024, porté par le budget annexe remontées mécaniques.

¹⁸ « *La commune a le droit, à ses frais, de contrôler les renseignements donnés par ces documents (comptabilité spécifique à la délégation, rapport annuel de délégation) ; à cet effet, ses agents, dûment accrédités, peuvent se faire communiquer toutes pièces nécessaires pour leur vérification* ».

concéder d'apprécier les conditions d'exécution du service public ». Les articles R. 3131-3 et -4 du code de la commande publique définissent le contenu précis de ce rapport.

Les sociétés réalisent, pour chaque délégation, un rapport technique, portant sur la saison d'hiver et un rapport annuel. Ces rapports, et notamment le rapport d'activité annuel, offrent des données intéressantes et de qualité sur les conditions de réalisation de l'activité déléguée.

Toutefois, les informations de nature financière sont insuffisantes. Les rapports doivent préciser les flux financiers entre les exploitants (convention de répartition du chiffre d'affaires) et les sociétés capitalistiquement liées. Ils doivent retracer précisément les résultats financiers de l'activité déléguée, et aller au-delà de l'insertion d'extraits des liasses fiscales des sociétés. L'évolution des données financières doit être précisée, et faire l'objet de commentaires. Les méthodes et données retenues pour les calculs des différents versements (calcul de la redevance et de la taxe sur les remontées mécaniques) doivent être indiquées. Il en va de même des refacturations entre sociétés, et la matérialité des prestations qu'ils visent à couvrir, tout comme leur valorisation, doit être explicitée, d'autant plus qu'ils représentent une part conséquente des charges des délégataires.

Ces rapports ne contiennent pas d'éléments sur les propositions d'évolution des tarifs (avec les calculs d'indexation), ne permettant pas aux collectivités d'apprécier l'impact de la formule sur la grille tarifaire. Par ailleurs, les données des rapports ne sont pas retraitées des activités annexes, et notamment immobilières qui sont exercées par les sociétés, en dehors du champ des délégations de service public. Ces retraitements doivent être effectués pour chaque convention et s'accompagner de la présentation claire et exhaustive des clés de répartition retenues.

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* ». Ces dispositions permettent au conseil municipal, au moins de façon annuelle, de disposer d'informations précises et de discuter des conditions de réalisation de l'activité déléguée.

Le conseil municipal de Saint-Sorlin-d'Arves n'a pris acte du rapport annuel que concernant les exercices 2023 et 2024, par délibérations des 1^{er} octobre 2024 et 28 juillet 2025.

Saint-Jean-d'Arves ne le soumet pas à son conseil municipal, comme elle le devrait.

Villarembert a soumis ces rapports à son conseil municipal en 2020, 2024 et 2025.

Le SIVU des Grandes Bottières indique que les rapports du délégataire n'étaient pas soumis au conseil syndical, qui a pourtant pour seul objet de gérer la compétence en matière de ski. Ils l'ont été pour la première fois au cours de la séance du 18 juin 2025. Après débats, les élus ont décidé de ne pas en prendre acte et de charger le président de demander des informations complémentaires au délégataire.

Ainsi, la chambre recommande aux trois communes et au SIVU de soumettre, chaque année, le rapport annuel du délégataire à l'assemblée délibérante, qui doit en prendre acte.

Recommandation n° 2. – régularité (Saint-Sorlin-d'Arves, Saint-Jean-d'Arves, Villarembert, SIVU des Grandes Bottières) : En application de l'article L. 1411-3 du CGCT, soumettre, chaque année, le rapport annuel du délégataire à l'assemblée délibérante, qui doit en prendre acte.

2.5 Des inventaires des biens des délégations à fiabiliser

2.5.1 Des mises à jour annuelles des biens effectivement réalisées mais à compléter

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 biens¹⁹ :

- 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.

L'article R. 3131-4 du code de la commande publique prévoit que le rapport annuel du 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* ».

Les rapports d'activités listent les acquisitions réalisées sur l'année mais par catégorie de biens seulement. Ils comportent la liste des biens, mise à jour, et leur nature (biens propres, de retour, de reprise). Toutefois, ils contiennent des biens étrangers à la délégation, parfois en grand nombre (logements etc.). En outre, seule la valeur nette comptable est indiquée, mais pas la valeur initiale, la durée d'amortissement et le montant des amortissements réalisés. Les libellés sont souvent peu explicites quant à la nature des biens. Concernant le SIVU des Grandes Bottières, les rapports antérieurs à 2022 ne contiennent pas de liste des biens.

Ces mises à jour annuelles, traduisant le suivi et l'évolution des biens de la délégation, doivent être examinées attentivement par les entités publiques. En effet, des anomalies ont été relevées.

¹⁹ Désormais codifié à l'article L. 3132-4 du code de la commande publique.

2.5.2 Le statut de certains biens est erroné

La liste des biens et leur nature est entachée d'anomalies, dont quelques exemples sont relevés par la chambre, résultant de la comparaison entre les rapports des années 2019 et 2023. Elles concernent surtout Saint-Sorlin-d'Arves où de nombreux biens, identifiés comme des biens de reprises en 2019, sont, en 2023, désormais identifiés comme des biens propres de la société²⁰. Ainsi, la catégorisation des biens apparaît avoir été modifiée à la seule initiative de la société.

Sur l'ensemble des délégations, la catégorisation des biens est parfois douteuse, voire manifestement erronée. Ainsi, l'intégralité des installations de production de neige dont les usines de production sont qualifiées de biens de reprise, et non de biens de retour. Or, elles sont indispensables pour permettre d'assurer la continuité de l'exploitation du domaine skiable et sont ainsi nécessaires à son fonctionnement. À Saint-Sorlin-d'Arves, la retenue collinaire est qualifiée de bien de reprise, alors qu'il s'agit d'un bien de retour. Ces qualifications erronées ne sont pas neutres, elles peuvent avoir, en fin de contrat, un impact sur le solde des comptes de la délégation, et sur l'indemnité dont pourrait être amené à se prévaloir le délégataire. Les collectivités doivent renforcer leurs contrôles à ce sujet, ce que se sont engagées à faire les communes de Villarembert et Saint-Sorlin-d'Arves dans leur réponse aux observations provisoires de la chambre.

2.5.3 Des modalités d'indemnisation des biens irrégulières

Les biens de retour nouveaux sont remis gratuitement à l'autorité délégante si le contrat présente une durée de vie suffisante pour permettre leur amortissement²¹. Si le bien de retour n'est pas économiquement amorti au terme de la convention de délégation, le concessionnaire pourrait avoir droit au versement d'une indemnisation, au maximum égale à la valeur nette comptable du bien²².

La convention entre Saint-Jean-d'Arves et la SATVAC prévoit que les biens de retour sont remis contre le versement à l'exploitant d'une indemnité égale « *au montant restant dû sur les emprunts en cours et/ou sur les contrats de crédit-bail ayant permis de financer les biens, majoré des intérêts courus non échus, des indemnités éventuelles de remboursement anticipé, de la TVA à reverser ou trésor public* », si ce montant est supérieur à la valeur nette comptable. La convention entre la SOREMET et le SIVU des Grandes Bottières prévoit une remise des biens de retour contre une indemnité égale « *à la plus forte des trois sommes* » entre la valeur économique d'utilisation, la valeur nette comptable, et le montant restant dû sur les emprunts. Ces clauses, pouvant entraîner une indemnisation des biens de retour supérieure à leur valeur nette comptable, sont irrégulières.

²⁰ Il en va ainsi, par exemple, de la marque Sybelles France, du dépôt de marque, du logo, des « travaux chalet romain PSI réfection bâtiment », « terrassement + mise en place WC 3BTP ». Le matériel « Pluritek baie » et la « Cabane RM Blanchard », qualifié de bien de retour en 2019, apparaît comme un bien propre en 2023.

²¹ Conseil d'État, avis n° 371.234 du 19 avril 2005.

²² Conseil d'État, 4 juillet 2012, CA de Chartes, n° 352417, B et Conseil d'État, 21 décembre 2012, commune de Douai, n° 342788, A.

Enfin, 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 délégataire²³, ce à quoi les collectivités doivent veiller scrupuleusement.

2.6 Des irrégularités tarifaires à corriger

2.6.1 Un pouvoir tarifaire limité

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. Une collectivité qui accorde au délégataire une libre fixation des tarifs applicables à certains usagers méconnaît l'étendue de sa compétence²⁴.

Les conventions de délégation avec Saint-Jean-d'Arves et Villarembert encadrent le pouvoir tarifaire des communes en prévoyant qu'elles ne peuvent refuser l'augmentation proposée dès lors qu'elle est inférieure à l'augmentation d'un indice de référence²⁵. Elles stipulent que le délégataire peut appliquer une augmentation de 3 % des tarifs en cas d'investissements supérieurs à 5 M€ sur le domaine du Corbier-Saint-Jean-d'Arves, sans que soit précisé sur quelle période. À Villarembert, est prévu, sans davantage de précisions, « *un barème d'indexation supplémentaire en fonction de l'évolution de la fiscalité relative à l'activité des remontées mécaniques* ». À Saint-Sorlin-d'Arves, la convention prévoit, de façon imprécise, que « *si la commune demande une évolution des tarifs dans le cadre de préoccupation d'intérêt général, elle en devrait compensation au délégataire afin de rétablir l'équilibre financier de la délégation au prorata de l'évolution par rapport aux tarifs réactualisés* ». En outre, A Saint-Jean-d'Arves et Saint-Sorlin-d'Arves, la convention prévoit une « *homologation tacite* » en l'absence de vote des tarifs par la commune dans le mois suivant leur transmission par le délégataire, ce qui est irrégulier.

Les conventions sont ambiguës concernant le pouvoir d'approbation tarifaire des communes sur les forfaits communs. Les sociétés confirment qu'elles considèrent que « *Les tarifs domaines des Sybelles sont expressément notés hors DSP dans les 4 conventions de délégation de service public. Toutefois, dans nos demandes d'approbations des tarifs, nous stipulons toujours les tarifs Sybelles suite aux rapprochements entre exploitants* », ce qui laisse

²³ 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* » ; CAA de Marseille, 29 mars 2021, n° 19MA05156, pourvoi non admis.

²⁴ Cour administrative d'appel de Lyon, 20 mai 1999, 95LY00795.

²⁵ Basé sur 70 % de la variation du NR200 de la convention collective, 15 % de la variation de l'électricité et 15 % de la variation du profilé Acier. Cet indice n'est pas pertinent dans la mesure où les charges de personnel sont loin de représenter 70 % des charges des exploitants. Il ne reflète ainsi pas correctement l'impact de l'inflation sur leurs charges, bien que cela ne constitue pas une irrégularité.

là encore entendre que les tarifs communs ne seraient soumis aux communes qu'à titre informatif. Or, la tarification des Sybelles, qui représente la majorité des forfaits vendus, ne doit pas échapper au pouvoir de fixation tarifaire des collectivités, qui serait, le cas échéant, vidé de son contenu. Si, comme le soulignent les sociétés délégataires, l'absence d'entente entre communes concernant la détermination des tarifs communs peut créer des difficultés, elles peuvent toutefois se résoudre de différentes manières, et notamment par la création d'un groupement d'autorité concédantes, dont les membres sont solidairement responsables non seulement de la passation mais également de l'exécution des contrats conformément aux dispositions de l'article L. 3112-2 du code de la commande publique.

En pratique Saint-Jean-d'Arves, Villarembert, Saint-Sorlin-d'Arves et le SIVU des Grandes Bottières approuvent, chaque année, par délibération, les tarifs de la station de ski, y compris les gratuités et remises. En revanche, ils n'approuvent pas les accords commerciaux. Or, les sociétés délégataires pratiquent des remises générales prévues par grilles tarifaires auxquelles s'ajoutent des accords particuliers plus favorables.

Le 16 décembre 2024, Saint-Sorlin-d'Arves a refusé l'augmentation de 2 % proposée par la SAMSO pour la saison 2025-2026 au motif que les tarifs ont subi des hausses conséquentes les années précédentes, que les coûts de l'énergie diminuent, que le nombre de journées skieurs également et que les résultats de la SAMSO sont à la hausse. Le SIVU des Grandes Bottières a fait de même par délibération du 10 décembre 2024.

2.6.2 Des gratuités et réductions irrégulières nombreuses

L'égalité des usagers devant le service public est un principe général du droit. Des différences de traitement sont possibles seulement à condition qu'elles soient justifiées par une différence de situation objective ou par un motif d'intérêt général, qu'elles soient proportionnées à la cause qui les justifie et excluent toute discrimination. Les remontées mécaniques sont des services publics industriels et commerciaux et il est interdit de pratiquer une discrimination tarifaire, fondée notamment sur le lieu de résidence des usagers.

La commune peut déployer des actions favorisant l'accès au ski de ses habitants, mais en respectant le cadre légal applicable. Concernant les gratuités accordées au ski club et aux écoles, une commune peut subventionner un club de sport communal en prévoyant par convention que ce club assume une partie des dépenses des pratiquants, donc du forfait de ski. La commune peut également acquérir directement des forfaits à tarif normal et les distribuer selon des critères éducatifs transparents aux enfants des écoles primaires. Si une gratuité est mise en œuvre, elle doit bénéficier à tous, sans considération du lieu de résidence, et sans artifice visant à contourner ce principe fondamental. En l'espèce, les communes se placent manifestement hors de ce cadre légal.

À Saint-Sorlin-d'Arves, Saint-Jean-d'Arves, à Villarembert et au SIVU des Grandes Bottières, à la demande des communes, un forfait saison gratuit pour les enfants âgés de moins de 15 ans domiciliés sur le territoire a été instauré, ainsi qu'une réduction sur le forfait annuel réservée aux clubs de ski de ces communes, ce qui est irrégulier.

Les employés et la direction des offices de tourisme bénéficient de réductions sur le forfait saison, de même que les employés d'établissements d'altitude, les médecins du centre médical des Sybelles etc. Les administrateurs de la SAMSO, SATVAC et de la SOREMET

peuvent bénéficier d'un forfait saison gratuite, et les employés de tarifs très réduits. Les maires et élus chargés du domaine skiable et de la vie de la station des communes de Saint-Jean-d'Arves, Villarembert, Saint-Pancrace, Fontcouverte-La-Toussuire peuvent bénéficier de forfaits saison gratuits, dans la limite de deux par commune. Avant la saison 2022-2023, tous les élus pouvaient en bénéficier, ce qui constitue un avantage indu. Par ailleurs, à Villarembert des forfaits gratuits sont accordés aux loueurs de logements bénéficiant du label « Qualité Hébergement ». Les actionnaires de la SOREMET (au nombre de 116 en 2024) bénéficient de forfaits saison à tarif réduit.

Le préfet de la Savoie avait appelé l'attention des communes sur ces sujets par une circulaire du 5 juillet 2022. La sous-préfète a signalé certaines de ces irrégularités à Saint-Jean-d'Arves par courrier du 25 mars 2025 et à Villarembert par courriers des 16 mai 2024 et 2 janvier 2025. Ainsi, ces irrégularités subsistent en dépit des nombreux rappels à l'ordre des services de l'État, dont les élus ne tiennent pas compte.

À Villarembert en 2023-2024, au total 2 309 forfaits gratuits typés « invité »²⁶ ont été délivrés, à Saint-Jean-d'Arves, 549, et à Saint-Sorlin-d'Arves, 2 642. Aux Grandes Bottières, 699 forfaits gratuits typés, « champion » ont été délivrés, et 2 763 forfaits invité.

La chambre recommande aux collectivités de mettre fin sans délai à ces gratuités et remises irrégulières, concernant notamment les forfaits destinés aux jeunes du territoire, aux clubs de ski locaux et aux propriétaires de logements locatifs labellisés.

Recommandation n° 3. – régularité (Saint-Sorlin-d'Arves, Villarembert, Saint-Jean-d'Arves, SIVU des Grandes Bottières) : En application du principe général du droit d'égalité des usagers devant le service public, mettre fin sans délai aux gratuités et remises irrégulières, concernant notamment les forfaits destinés aux jeunes du territoire, aux clubs de ski locaux et aux propriétaires de logements locatifs labellisés.

2.6.3 La situation des propriétaires fonciers, à régulariser et rationaliser

Les propriétaires fonciers sur le domaine skiable bénéficient de remises importantes (jusqu'à 78 %), défendues par les élus, accordées sans considération des sujétions auxquelles ils sont réellement exposés. À Saint-Sorlin-d'Arves, cette remise s'applique également à leurs conjoints et descendants, et à Saint-Jean-d'Arves et Villarembert, elle est étendue aux conjoints des descendants. Ainsi, à Saint-Sorlin-d'Arves et Villarembert plus de 400 personnes sont éligibles, soit davantage que la population communale. À Saint-Sorlin-d'Arves, 196 en ont effectivement bénéficié en 2022-2023 et 260 en 2023-2024. Au SIVU des Grandes Bottières, les remises destinées aux propriétaires²⁷ coexistent avec des indemnisations d'un montant total de 19 939 € versées annuellement à 65 propriétaires. Il en va de même à Saint-Sorlin-d'Arves

²⁶ Il s'agit des forfaits gratuits de tous types, dont ceux à titre de promotion, ceux délivrés dans le cadre de compétitions, ceux délivrés au club de ski, aux scolaires, à l'exclusion des forfaits enfants et personnes âgées.

²⁷ La grille tarifaire appliquée par la SOREMET au titre de la saison 2024-2025 prévoit ainsi que les propriétaires de parcelles sur le domaine skiable de la Toussuire-Les Bottières peuvent bénéficier d'un forfait saison au prix remis de 205 €, ou d'un forfait annuel au prix de 268 €, soit une remise de 70 % sur le prix du forfait en prévente, lui-même déjà remis de 50 %.

où la commune verse, tous les deux ans, près de 450 indemnités pour un montant total de 39 204 € (en 2023), ce qui constitue ainsi une double indemnisation. Dans cette commune, les propriétaires fonciers sur le domaine skiable sont réunis en association pour défendre leurs intérêts, et quelques servitudes ont été mises en place en 1999, 2004, 2006 et 2010 lorsque la commune n'obtenait pas l'accord des propriétaires concernés.

Les articles L. 342-20 et suivants du code de tourisme permettent aux communes de grever les propriétés privées concernées de servitudes de passage. En contrepartie, les propriétaires peuvent bénéficier d'une indemnité ponctuelle et non récurrente si, et seulement si, ils justifient d'un préjudice direct, matériel et certain.

En l'espèce, la gestion des conventions est couteuse, fastidieuse, source d'inégalités et d'avantages indus, et l'absence de mise en place de servitudes affecte la sécurité juridique et la pérennité des installations de remontées mécaniques, un propriétaire actuel ou futur pouvant toujours s'y opposer.

Ainsi, la chambre recommande aux communes de Saint-Sorlin-d'Arves et Villarembert de mettre fin au système de double indemnisation actuellement en vigueur (indemnité financière et forfaits remisés), en cessant d'attribuer des forfaits remisés aux ayant droits de parcelles pour lesquelles une indemnisation financière est déjà versée. Par ailleurs, la chambre invite les quatre collectivités à envisager la généralisation de servitudes sur le fondement des articles L. 342-20 et suivants du code de tourisme.

Recommandation n° 4. – performance (Saint-Sorlin-d'Arves, Villarembert) : Mettre fin au système de double indemnisation actuellement en vigueur (indemnité financière et forfaits remisés), en cessant d'attribuer des forfaits remisés aux ayant droits de parcelles pour lesquelles une indemnisation financière est déjà versée.

2.7 L'adaptation au changement climatique

2.7.1 Des conventions de délégation muettes concernant le changement climatique

Les communes des Sybelles ne sont pas épargnées par le changement climatique. L'augmentation des températures moyennes provoque une remontée de la limite pluie-neige²⁸. 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'altitude²⁹. Selon météo-France, la température moyenne observée à Saint-Sorlin-d'Arves en hiver passera de - 2,5 degrés Celsius sur la période 1976-2005 à - 0,5 degrés en 2050 et le nombre annuel de jours de gel de 150 à 116³⁰. Le changement climatique à l'œuvre s'est traduit, sur les dernières décennies, par une tendance à l'augmentation des températures moyennes. Les délégataires effectuent des relevés concernant

²⁸ 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.

²⁹ Source : Météo-France.

³⁰ Scénario d'évolution médian, dit RCP 4.5.

le cumul des chutes de neige, depuis 1988 au Corbier, 2008 à La Toussuire et 2018 à Saint-Sorlin-d'Arves (voir graphique en annexe n° 7).

Les conventions de délégation, conclues entre 2010 et 2017, n'évoquent pas le changement climatique, à l'exception du quatrième avenant concernant Saint-Jean-d'Arves, conclut en 2024³¹.

Les communes ne disposent pas de données concernant les effets potentiels du changement climatique sur leur territoire. De leur côté, les exploitants ont fait réaliser, à leur initiative, une étude de projection d'enneigement, portant sur l'intégralité du domaine relié des Sybelles. Saint-Sorlin-d'Arves a éprouvé des difficultés à se faire communiquer cette étude, qui lui a finalement été adressée, seulement pour la partie concernant son territoire. Le SIVU des Grandes Bottières indique qu'il n'en dispose pas. L'absence de transparence sur cette étude ne permet pas aux collectivités d'évaluer de façon sectorisée l'évolution de l'enneigement et la pertinence des investissements proposés par les délégataires, alors qu'un report des skieurs vers les domaines skiables situés en altitude, donc sur les territoires de Saint-Sorlin-d'Arves et de La Toussuire est probable, et mériterait en tout état de cause d'être mesuré.

Il résulte de la synthèse de cette étude que, si le domaine devrait rester skiable, les durées d'enneigement naturelles vont nettement diminuer, surtout en bas de domaine, à horizon 2050, avec des écarts de plus en plus marqués entre saisons favorables et défavorables. La production de neige devrait compenser seulement en partie la baisse de l'enneigement naturel, en raison de périodes de froid plus rares, surtout sur l'avant saison. Les quantités d'eau utilisées pour la production de neige sont attendues à la hausse.

2.7.2 La production de neige

Les exploitants disposent de plus de 600 enneigeurs équipant 59 pistes, soit près de la moitié des pistes de la station. Ils expliquent que leur stratégie est identique : production au plus juste des besoins (en raison des caractéristiques favorables du terrain, herbeux, une neige damée de 20 centimètres suffit à assurer une skiabilité), pour assurer l'enneigement des passages stratégiques (retour vers les stations), priorisation de la production gravitaire, à partir de l'eau des retenues collinaires, afin d'éviter l'utilisation des pompes. La période précédant l'ouverture de la station, permettant en créer une sous-couche de neige est cruciale. La réduction des périodes de froid impose de développer la capacité de produire un volume de neige important sur un laps de temps réduit, notamment sur les fronts de neige de Saint-Jean-d'Arves et du Corbier, situés à une altitude de 1 550 m.

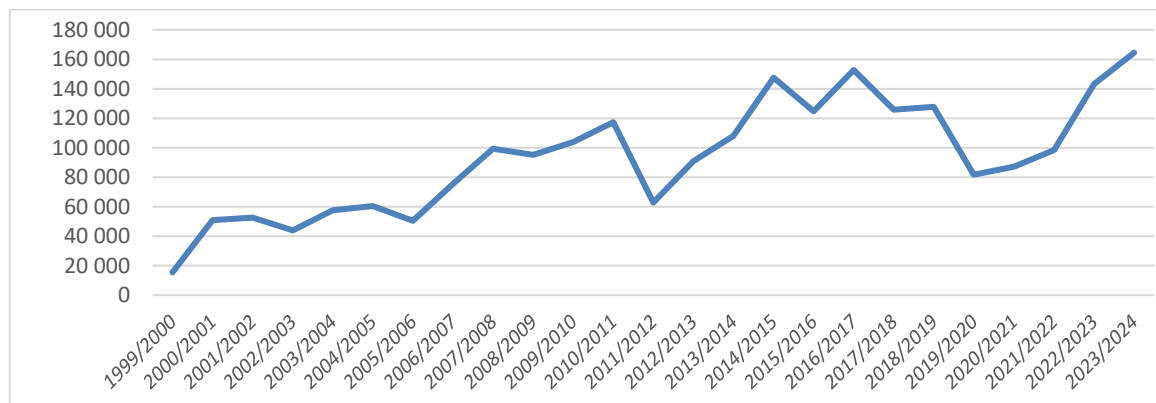
Sur la période contrôlée, la production annuelle de neige globale des quatre délégations oscille entre 676 602 m³ (saison 2019-2020) et 1 120 541 m³ (2022-2023).

La production de deux mètres cubes de neige nécessite un mètre cube d'eau et un peu moins de trois kWh d'énergie. Le coût de production de la neige croît avec la température. Seule la société SOREMET est en mesure d'indiquer la consommation énergétique imputable

³¹ Il indique qu'il « est passé dans (...) un contexte où la neige naturelle et les réseaux de neige de culture existants (...) ne sont plus suffisants pour assurer la continuité du service public et la sécurité des usagers » et « face à ces irrégularités climatiques, les Parties s'accordent à développer les secteurs hauts du domaine skiable ».

à la production de neige : elle représente en moyenne 360 898 KWh par an sur la période 2000-2010 contre 591 049 KWh par an sur la période 2014-2024, soit une hausse de 64 %. La SOREMET dispose également de données concernant l'eau utilisée pour la production de neige. La consommation annuelle moyenne représente 68 981 m³ de 2000 à 2010, et 125 340 m³ de 2014 à 2024, en hausse de 82 %.

Graphique n° 2 : Consommation d'eau pour la production de neige par la société SOREMET (m³)



Source : Données communiquées par la société SOREMET.

Les exploitants disposent d'une retenue collinaire d'une capacité de 160 000 m³ à Saint-Sorlin-d'Arves, 100 000 m³ à Saint-Jean-d'Arves, servant également pour le domaine skiable de Villarembert, et de retenues de 41 850 et 54 700 m³ à Fontcouverte- La-Toussuire (cf. annexe n° 5).

Le lac Bramant alimente en eau potable les communes des Sybelles. La même eau est utilisée pour la production de neige. Elle constitue l'unique source d'alimentation de la retenue collinaire de Saint-Jean-d'Arves et des deux retenus collinaires desservant Les Grandes Bottières. L'eau consommée pour la production de neige est facturée aux exploitants. Elle représente un coût annuel moyen de près de 30 000 € sur la période 2019-2024 pour l'alimentation de la retenue de Saint-Jean-d'Arves et de 66 727 € pour l'alimentation des retenus de Fontcouverte La Toussuire.

À Saint-Sorlin-d'Arves, l'exploitant indique que les points de faiblesse, en bas de station et sur les fronts de neige, ont été traités, avec l'amélioration des canalisations et la pose de nouveaux enneigeurs. Les efforts portent désormais sur le remplacement du matériel par des enneigeurs permettant de produire à des températures plus élevées. À Saint-Jean-d'Arves et Villarembert, le principal enjeu identifié est l'insuffisante capacité de la retenue collinaire existante (100 000 m³) pour faire face aux importants besoins instantanés lors des périodes de froid. L'exploitant prévoit de doubler sa capacité en 2026, et de redimensionner la salle des machines et le réseau de distribution. Sur le domaine des Grandes Bottières, l'exploitant a identifié des points de faiblesse (télésiège du Grand Truc, piste du Renard) nécessitant l'implantation de nouveaux enneigeurs.

2.7.3 L'adaptation du domaine au changement climatique

Les exploitants estiment que les années à faible enneigement que les domaines pourraient connaître sont supportables économiquement. Leurs investissements envisagés

visent à renforcer les équipements permettant de sécuriser l'enneigement, adapter le domaine skiable aux années difficiles, prendre en compte les enjeux environnementaux et créer une offre d'été suffisamment forte pour attirer une clientèle supplémentaire.

Tableau n° 7 : Principaux investissements et actions envisagés par les exploitants pour s'adapter au changement climatique

Objectifs	Actions et investissements menés ou envisagés
Sécuriser l'enneigement	* Agrandissement d'une des retenues d'eau de La Toussuire (2024) * Doublement de la capacité de la retenue d'eau de Saint Jean d'Arves * Augmentation de la capacité de production instantanée de neige au front de neige du Corbier * Equipement des 22 dameuses en outils de mesure de la hauteur de neige * Installations d'enneigeurs permettant la production de neige à plus haute température * Formations à l'écoconduite
Adapter le domaine aux années à faible enneigement	* Construction de télécabines (La Toussuire, Corbier, Saint-Sorlin-d'Arves) afin de remonter le front de neige à 2200m d'altitude, et permettant un retour "à pied" en station * Développement de pistes et équipements débutants en altitude, desservis par télécabine, ainsi que d'équipements touristiques divers
Prendre en compte les enjeux environnementaux	* Optimisation de la production de neige (économies d'eau et de carburant attendues) * Les exploitants promeuvent la création d'une liaison téléportée au départ de la future gare de Saint-Jean-de-Maurienne, vers Le Corbier et La Toussuire * Réduction de l'emprise au sol des remontées mécaniques (nombre de pylônes), optimisation des appareils (remplacement de plusieurs appareils par un seul)
Créer une offre d'été pour attirer une clientèle supplémentaire : être aussi attractif l'été que l'hiver	* Accès direct à 2 200 m d'altitude par télécabine : liaison entre Saint-Sorlin-d'Arves et le plateau du Niéblais, * installation en altitude d'activités quatre saisons modernes et ludiques : tyroliennes, plateforme dans le vide, balançoire géante, chemins pédagogiques interactifs, création d'un jeu papier et une application pour smartphone autour du thème de la nature (équipements non inclus dans les délégations de service public concernant les remontées mécaniques)

Source : Sociétés SAMSO, SOREMET, SATVAC.

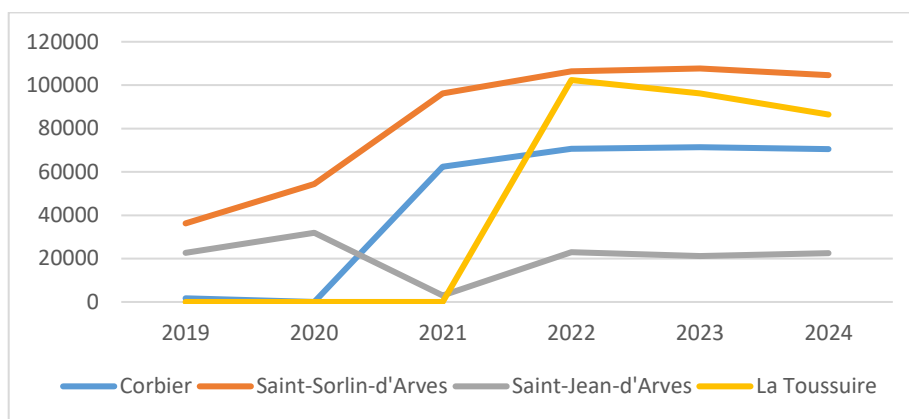
2.7.4 La diversification des activités et l'exploitation estivale

2.7.4.1 L'exploitation estivale des remontées mécaniques

Entre 2019 et 2024, le chiffre d'affaires généré par l'exploitation estivale des remontées mécaniques des quatre domaines skiables est multiplié par cinq, passant de 60 099 € à 283 910 €. Cette croissance est principalement due à l'augmentation des jours de fonctionnement des remontées mécaniques et à la hausse des tarifs. Le chiffre d'affaires estival des remontées mécaniques augmente de 208 % sur la période, le nombre de passages de 82 %, tandis que les jours d'ouverture progressent de 62 %. Le nombre de passages moyen par jour d'ouverture augmente quant à lui de 13 %.

Les recettes estivales représentent moins de 1 % du chiffre d'affaires total des exploitants, elles sont donc marginales comparées au chiffre d'affaires généré l'hiver.

Graphique n° 3 : Chiffre d'affaires tiré de l'exploitation estivale des remontées mécaniques (€)



Source : Sociétés SAMSO, SATVAC, SOREMET.

Les exploitants ne sont pas en mesure de fournir des données concernant la rentabilité de cette exploitation estivale, c'est-à-dire de comparer le chiffre d'affaires aux coûts spécifiquement induits par cette ouverture. Elle ne paraît guère rentable dans la mesure où, en dépit de leur situation financière très favorable, ils ont exigé des compensations financières pour accepter d'étendre l'amplitude d'ouverture des remontées mécaniques.

2.7.4.2 Une stratégie de diversification largement initiée et portée par les exploitants

Les communes, développent, de leur côté et sans concertation entre elles, des activités variées pour compléter leur offre touristique.

Saint-Sorlin-d'Arves dispose d'un mur d'escalade naturel, d'une via ferrata, de terrains de tennis et d'une base de loisirs. En 2021, la commune a créé une activité de kart de descente, utilisant les remontées mécaniques et une piste de ski. Cette activité est gérée directement par la commune. Si elle est déficitaire pour les deux premières années d'exploitation (- 101 138 € en 2021, - 34 165 € en 2022), les années postérieures génèrent un résultat légèrement positif. La commune développe aussi les pistes de VTT, un *bike park* a été créé en 2021, une tyrolienne à virages et une luge quatre saisons sont en cours de réalisation. Villarembert dispose d'un espace piscine et bien-être, d'un cinéma, de pistes de VTT, de terrains multisports, de tennis et d'un mur d'escalade.

Afin d'attirer une clientèle supplémentaire, les exploitants sont à l'origine et portent, de leur propre initiative et en dehors de la délégation de service public des remontées mécaniques, un projet global « World of Sybelles » de création d'activités quatre saisons, dans les zones d'altitude, desservies par remontées mécaniques. Ce projet consiste à implanter, principalement sur le plateau du Niébais et aux alentours, à 2 200 m d'altitude, des activités quatre saisons modernes et ludiques : zones de pique-nique, repos et contemplation, lieu de restauration, tyroliennes, plateforme dans le vide, balançoire géante, chemins pédagogiques interactifs, création d'un jeu papier et une application pour smartphone autour du thème de la nature. Les exploitants estiment le coût global de ce projet à 6,2 M€ (hors création de remontées mécaniques). Ces projets sont portés par une société distincte, créée et détenue par les trois exploitants (SAMSO, SATVAC, SOREMET). Les financements proviennent intégralement

d'emprunts bancaires effectués par les trois exploitants, auxquels pourront se substituer d'éventuelles subventions, notamment régionales (1,2 M€ espérés).

La chambre invite les communes à veiller à ce que ces activités, ne relevant pas des délégations de service public confiées aux sociétés SAMSO, SATVAC et SOREMET, et les coûts induits, tels les frais de fonctionnement et les coûts financiers, soient intégralement portés et assumés par les sociétés, et ne figurent pas dans les comptes des délégations. En outre, la chambre rappelle aux communes qu'en application de l'article L. 2125-3 du CG3P, toute occupation privative du domaine public implique l'acquittement d'une redevance, fixée en tenant compte des avantages procurés à l'occupant par l'occupation.

CONCLUSION INTERMÉDIAIRE

Les quatre domaines skiables sont délégués à trois sociétés privées, la SAMSO, la SATVAC et la SOREMET. Les trois communes et le SIVU s'impliquent dans la gestion de leurs domaines skiables respectifs, les commissions paritaires de suivi se tiennent régulièrement. Les rapports annuels des sociétés sont perfectibles : les comptes des délégations doivent être systématiquement et correctement retraités des activités annexes, notamment immobilières, exercées par les délégataires. Par ailleurs, il incombe aux collectivités de présenter ces rapports annuels à leur assemblée délibérante, qui doit en prendre acte par délibération, ce qui n'est pas toujours le cas. Le suivi des biens des délégations doit être renforcé. Les collectivités, notamment Saint-Sorlin-d'Arves, ont du mal à obtenir certaines données qui relèvent pourtant de leur pouvoir de contrôle sur les délégations.

Toutes les conventions de délégations précédentes ont été résiliées par anticipation. Ce mécanisme a favorisé la reconduction des délégataires déjà en place sans pour autant permettre d'accélérer les investissements. En outre, les investissements nouveaux structurants prévus sont relativement modestes eu égard aux durées des conventions (entre 30 et 40 ans). Certains ont été différés, annulés, ou n'ont pas été réalisés dans les délais prévus (agrandissement de la retenue collinaire de Saint-Jean-d'Arves, télécabines). Dans le cas de Saint-Sorlin-d'Arves, l'absence de réalisation du projet de télécabine est en partie liée à des désaccords et conflits locaux.

Les contrats reposent sur une cible d'effort d'investissement, exprimée en pourcentage du chiffre d'affaires annuel de l'exploitant. Toutefois, la formule de calcul inclus des biens édifiés antérieurement au début des conventions, les frais financiers des sociétés et des biens relevant des activités immobilières des exploitants, notamment de la SAMSO. Ainsi elle ne reflète pas la réalité de l'effort d'investissements mis en œuvre en cours de contrat, et permet, notamment aux sociétés SATVAC et SAMSO, d'afficher des taux d'investissement atteignant la cible contractuelle alors que des investissements d'ampleur ont été reportés ou annulés.

En matière tarifaire, les collectivités doivent mettre fin aux gratuités et remises irrégulières qui subsistent, en dépit de nombreux rappels à l'ordre des services de l'État, notamment celles qui marquent une préférence géographique locale. Elles doivent également remettre à plat la situation des propriétaires fonciers, qui à Saint-Sorlin-d'Arves et Villarembert, font l'objet d'une double indemnisation : financière et par l'octroi de forfaits de ski à tarifs fortement remisés.

Alors que le chiffre d'affaires de l'activité estivale des remontées mécaniques ne représente moins de 1 % du chiffres d'affaires annuel des exploitants, la stratégie de

diversification du domaine skiable est largement initiée et portée, de leur propre initiative et en dehors du cadre des conventions de délégation, par les exploitants, qui développent des projets ambitieux en la matière, consistant en la création de vastes zones de loisirs d'altitude, dont l'accès nécessite donc l'utilisation des remontées mécaniques.

3 DES DOMAINES SKIABLES RENTABLES POUR LES DELEGATAIRES

En l'absence de comptes des délégations de services publics retraités des activités annexes exercées par les sociétés SAMSO, SOREMET et SATVAC, l'analyse effectuée dans cette partie porte sur l'intégralité des comptes de ces dernières, qui figurent dans les rapports annuels transmis aux collectivités délégantes.

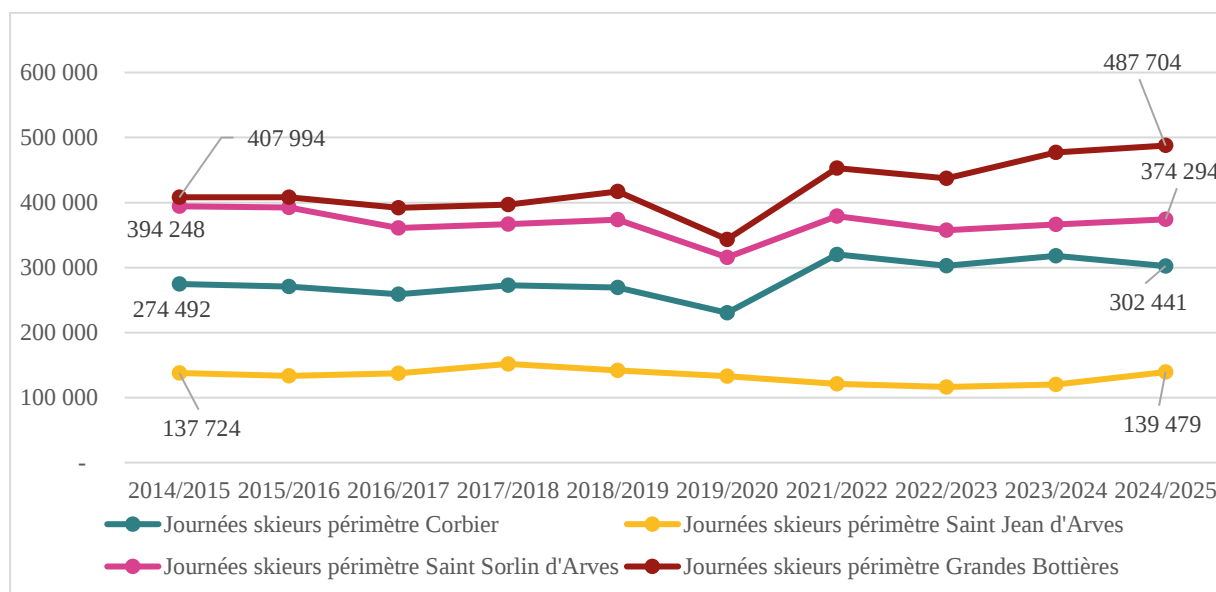
3.1 Une progression du chiffre d'affaires liée aux augmentations tarifaires

3.1.1 Une évolution hétérogène de la fréquentation

Chaque délégataire encaisse la recette à l'endroit où le forfait commun est acheté, peu importe que le skieur l'utilise ensuite sur le territoire d'une autre commune du domaine relié. La seule répartition de recettes existante est un reversement de 4 % des recettes des exploitants à la SAMSO.

La fréquentation totale, mesurée en journées-skieurs³², augmente de 7,4 % entre la saison 2014-2015 et 2024-2025. Elle progresse plus fortement aux Grandes Bottières (+ 19,5 %) qu'à Villarembert (+ 8,6 %) et diminue à Saint-Jean-d'Arves (- 7,9 %) et à Saint-Sorlin-d'Arves (- 5,1 %), ce qui est corrélé à la réduction des lits touristiques.

³² 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 type de forfait et du temps passé sur les pistes.

Graphique n° 4 : Fréquentation du domaine de Sybelles en journées skieurs entre 2014 et 2025

Source : CRC ARA, à partir des données communiquées par le délégataire.

En 2023-2024, 35,2 % des journées-skieurs sont concentrées sur les vacances d'hiver, contre 28,1 % pour la période située entre les vacances de Noël et d'hiver, 16 % pour les vacances de Noël, qui représentent un enjeu croissant. La période postérieure aux vacances d'hiver reçoit 21 % des skieurs mais connaît une baisse régulière de fréquentation. 46 % de la clientèle est étrangère, venant principalement de Belgique (31 %) et des Pays-Bas (30 %). Parmi les clients français, 39 % viennent de la région Auvergne-Rhône-Alpes et 25 % d'Ile de France.

3.1.2 Des augmentations tarifaires importantes

Les quatre stations proposent seulement, en propre, des forfaits quatre heures et journée. L'essentiel de la gamme tarifaire est composé de forfaits communs à l'ensemble du domaine skiable des Sybelles. Ils représentent par exemple, en 2023-2024, 66 % des forfaits payants vendus et 84 % du chiffre d'affaires tiré de la vente de forfaits à Saint-Sorlin-d'Arves, 75 % des forfaits vendus et 88 % du chiffre d'affaires à Saint-Jean-d'Arves. Les principaux produits vendus sont les forfaits journée et six jours.

Sur la période contrôlée, les tarifs des forfaits ont augmenté de près de 30 %, hausse deux fois plus rapide que l'inflation. Les augmentations sont concentrées sur les hivers 2022-2023 et 2023-2024 (près de 20 % en seulement deux ans, + 11,9 % pour la seule saison 2023-2024). Si l'évolution des coûts de l'électricité en a été la principale justification, ces prix ont commencé à diminuer en 2024. Toutefois, compte tenu d'un décalage temporel prenant en compte la répercussion des prix à la baisse, la traduction comptable n'a pas été immédiate³³.

³³ Ainsi, pour les sociétés délégataires, la baisse effective du prix de l'électricité intervient à compter du 1^{er} novembre 2025, avec la conclusion de nouveaux contrats à un tarif de 10,08 c€/kWh, contre, 19,51 c€/kWh précédemment.

Les exploitants appréhendent également les augmentations tarifaires comme un moyen « *d'absorber la variation du volume* », c'est-à-dire de compenser la diminution, ou la moindre augmentation, du nombre de forfaits vendus. Ils assument « *une évolution du modèle économique : si la fréquentation reste un levier essentiel, les ajustements tarifaires jouent un rôle de plus en plus déterminant dans la performance financière* ». Des enquêtes de satisfaction de la clientèle annuelles sont réalisées. Sur la période 2019-2024, la satisfaction globale se maintient à un niveau satisfaisant, avec une note supérieure à 8/10. Les notes les plus basses et enregistrant la plus forte dégradation concernent le rapport qualité-prix du domaine (6,68/10 en 2024).

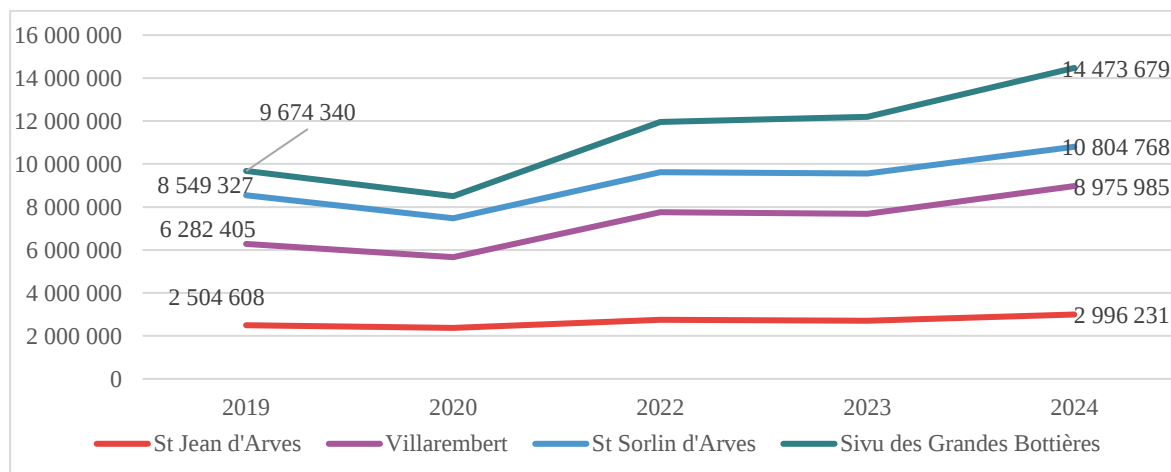
Tableau n° 8 : Evolution des tarifs du forfait commun Les Sybelles

<i>En €</i>	2018/2019	2019/2020	2021/2022	2022/2023	2023/2024	2024/2025	<i>Évolution</i>
Forfait saison adulte	1 114	1 131	1 183	1 254	1 404	1 460	+ 31 %
Forfait 6 jours adulte	224	227,40	237,50	252	282	295	+ 32 %
Forfait 6 jours enfant	190,50	194	199	209	228	238,50	+ 25 %
Forfait 1 jour adulte	44,80	45,50	47,50	50,40	56,40	58,10	+ 30 %
Forfait tribu 4 personnes	774	776	833	882	980	1 027	+ 33 %

Source : Grilles tarifaires communiquées par les sociétés SAMSO, SATVAC et SOREMET.

3.1.3 Un chiffre d'affaires en progression constante

De 2019 à 2024, le chiffre d'affaires cumulé des quatre délégations progresse de 38 %, pour s'établir à 37,65 M€. Cette hausse est particulièrement marquée aux Grandes Bottières (+ 49,6 %), et plus modérée à Saint-Sorlin-d'Arves (+ 27,9 %) et Saint-Jean-d'Arves (+ 9,1 %). Plus de 95 % du chiffre d'affaires provient de la vente de forfaits donnant accès aux remontées mécaniques. S'y ajoutent des frais de secours, supports de forfaits, assurances.

Graphique n° 5 : Évolution du chiffre d'affaires des délégations de service public (€ HT, hors 2021)

Source : D'après états financiers et retraitements CRC ARA.

3.1.4 Les journées skieurs vendues et le chiffre d'affaires ne sont pas corrélés avec la fréquentation des équipements

L'examen du nombre de passages aux équipements montre une décorrélation entre l'évolution des ventes de titres de transport et la fréquentation des remontées mécaniques.

Tableau n° 9 : Journées skieurs* vendues et passages aux remontées mécaniques

		2018/2019	2019/2020	2021/2022	2022/2023	2023/2024	Évolution
Saint-Sorlin-d'Arves	Passages	4 309 924	3 359 480	4 625 485	4 503 323	4 585 571	6,4 %
	Journées skieurs	373 655	315 731	379 182	357 535	366 175	- 2 %
Saint-Jean-d'Arves	Passages	1 006 499	780 401	796 656	767 856	632 780	- 37,1 %
	Journées skieurs	141 970	132 777	120 958	116 371	119 919	- 15,5 %
Villarembert	Passages	3 713 018	2 981 850	3 895 062	3 478 817	3 530 051	- 4,9 %
	Journées skieurs	269 060	230 443	320 241	302 934	317 940	8,6 %
SIVU des Grandes Bottières	Passages	4 686 382	3 721 954	5 089 882	4 767 800	4 969 714	6 %
	Journées skieurs	417 129	343 354	453 073	437 229	476 974	14,3 %

* Tous forfaits, y compris ceux ne donnant pas accès à l'ensemble du domaine relié des Sybelles.

Source : Sociétés SAMSO, SATVAC, SOREMET.

En 2023-2024, une journée-skieur génère 5,3 passages aux remontées mécaniques de Saint-Jean-d'Arves, 11,1 à Villarembert, 10,4 aux Grandes Bottières et 12,5 à Saint-Sorlin-d'Arves. Entre les hivers 2018-2019 et 2023-2024, aux Grandes Bottières, les journées skieurs (+ 14,3 %) augmentent davantage que les passages aux remontées mécaniques (+ 6 %). À Saint-Jean-d'Arves, les journées skieurs diminuent (- 15,5 %), mais moins que les passages aux remontées mécaniques (- 37,1%). À Villarembert, alors que les journées skieurs

augmentent (+ 8,6 %), les passages aux remontées mécaniques diminuent (- 4,9 %). À Saint-Sorlin-d'Arves, le phénomène est inverse : les journées skieurs diminuent (- 2 %), mais les passages aux remontées mécaniques augmentent (+ 6 %).

Le chiffre d'affaires moyen réalisé par passage diffère. Ainsi, en 2024, il représente 4,74 € par passage à Saint-Jean-d'Arves et 2,36 € à Saint-Sorlin-d'Arves (cf. annexe n° 6). La fréquentation et sa répartition entre les communes représente ainsi un enjeu. Elle apparaît en partie liée à la répartition des lits touristiques et à leur fréquentation, et non seulement à l'attrait d'un domaine skiable communal en particulier.

3.1.5 Une convention de reversement de chiffre d'affaires entre exploitants sans critères objectifs

Un protocole d'accord signé par les six maires concernés³⁴ le 3 décembre 1999, prévoyait la conclusion d'une convention d'harmonisation, qui devait notamment instituer une commission paritaire chargée d'élaborer une politique tarifaire commune mais aussi déterminer une affectation du chiffre d'affaires tiré des forfaits communs en application d'une clef de répartition « *représentative des équipements situés sur chacun des territoires* », selon le moment de puissance des appareils. Ce protocole n'a toutefois pas été mis en œuvre. Par convention du 16 août 2017³⁵, chaque exploitant s'engage à reverser à la SAMSO 4 % du chiffre d'affaires tiré de la vente de ses forfaits, en contrepartie de l'utilisation des installations et pistes de Saint-Sorlin-d'Arves et de l'utilisation de la marque « Les Sybelles », alors propriété de cette société. La marque ayant été cédée à la société Sybelles.Ski le 24 mai 2024, une convention du 1^{er} octobre 2024 prévoit que cette redevance ne concerne désormais que l'utilisation du domaine skiable de Saint-Sorlin-d'Arves au motif qu'il « *représente le plus grand domaine en termes de superficie* ». La SAMSO indique qu'« *afin de donner les moyens à la SAMSO des investissements, lourds par rapport à la taille de la société à l'époque, la SATVAC et la SOREMET ont versé depuis 2003 un pourcentage de leur chiffre d'affaires, qui a varié au fil du temps et qui est toujours en place* ». Ainsi, ce reversement est antérieur à sa formalisation par convention, en 2011.

Ces relations financières, entraînant la répartition de recettes issues de l'exploitation des remontées mécaniques, ont été instituées sans accord expresse des communes. Or, s'agissant de recettes issues de l'exploitation des remontées mécaniques, leur répartition relève du pouvoir de contrôle de la commune sur la délégation de service public. De plus, cette répartition a un impact sur les droits des autorités délégantes : elle réduit la redevance versée à Saint-Jean-d'Arves et Villarembert.

Enfin, si Saint-Sorlin-d'Arves est effectivement soumise à des sujétions particulières, qui semblent se renforcer, avec une fréquentation de ses équipements qui évolue de façon plus importante que ses journées de ski vendues, il convient que ce taux soit fixé de façon objective. Or les sociétés indiquent qu'il s'agit de la traduction en pourcentage du reversement forfaitaire mis en place au début des années 2000, qui visait alors à combler le déficit d'exploitation de la

³⁴ Fontcouverte-La Toussuire, Saint-Colomban-des-Villards, Saint-Jean-d'Arves, Saint-Pancrace, Saint-Sorlin-d'Arves et Villarembert-Le Corbier.

³⁵ Remplaçant une convention du 23 décembre 2011, puis du 24 mars 2014 et du 30 juin 2016. Un reversement, initialement forfaitaire, existe au moins depuis 2004.

SAMSO et à lui permettre d'investir. Ainsi, ce taux forfaitaire n'est pas fixé sur la base d'éléments objectifs et mesurables, notamment de fréquentation.

Par suite, la chambre recommande aux autorités organisatrices des remontées mécaniques de mettre en place, en lien avec leurs délégataires, une répartition des recettes au sein du domaine skiable sur la base de critères objectifs et mesurables. En outre, la chambre relève que ces difficultés apportent un argument supplémentaire en faveur de la création d'un groupement d'autorités concédantes.

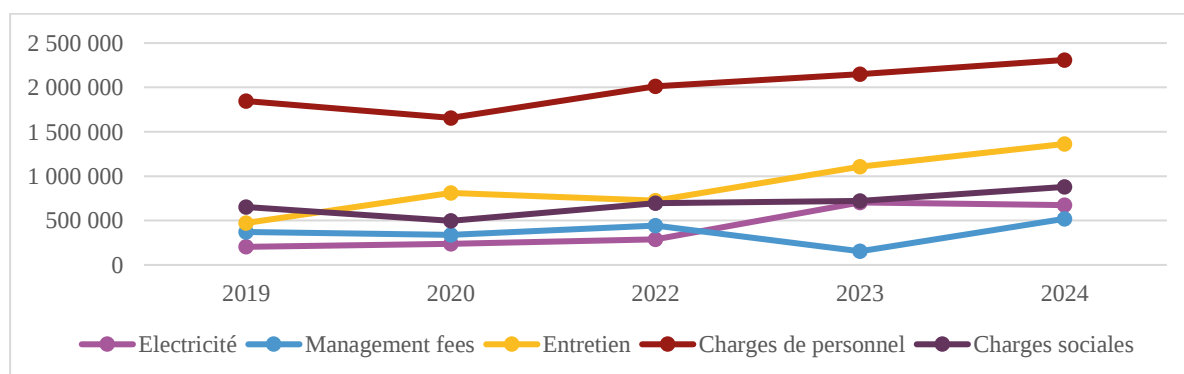
Recommandation n° 5. – performance (Saint-Sorlin-d'Arves, Villarembert, Saint-Jean-d'Arves, SIVU des Grandes Bottières) : Mettre en place une répartition des recettes au sein du domaine skiable sur la base de critères objectifs et mesurables.

3.2 L'évolution des charges

3.2.1 L'augmentation des dépenses d'électricité et des rémunérations

Les charges d'exploitation de la SATVAC progressent de 7,4 M€ en 2019 à 10,7 M€ en 2024 (+ 45 %), si on exclut un montant de 2,61 M€ pris en charge pour le compte de la SCI Etoile des Sybelles. Cette évolution est légèrement plus importante que celle du chiffre d'affaires généré. Si l'effectif est stable, avec 52 équivalents temps plein, les charges de personnel augmentent de 25 %, en raison de l'augmentation des rémunérations (les heures travaillées progressent de 3 %). Les coûts d'entretien ont été multipliés par trois. Le coût de l'électricité, important entre 2022 et 2023 (+ 400 000 €), commence à diminuer en 2024. Les frais de siège augmentent de plus de 40 %, passant de 370 000 € à 520 000 € entre 2019 et 2024. Ces charges sont réparties entre les délégations de Saint-Jean-d'Arves et Villarembert par l'application de clés de répartition.

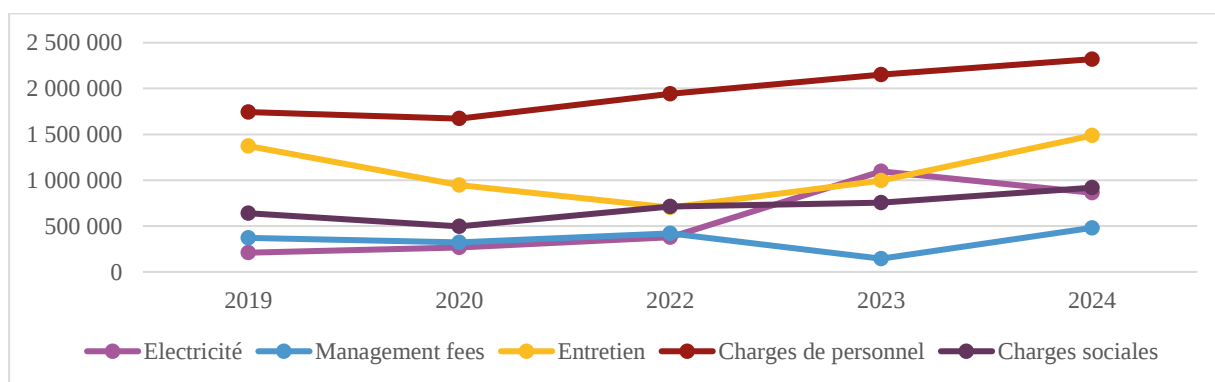
Graphique n° 6 : Évolution des charges d'exploitation de la SATVAC entre 2019 et 2024



Source : D'après états financiers délégataire.

Les charges d'exploitation de la SAMSO augmentent de 24 % (de 8,5 M€ en 2019 à 10,6 M€ en 2024). L'effectif passe de 48 équivalents temps plein en 2019 à 55 en 2024, dont une vingtaine de permanents et les heures travaillées augmentent de 16 %. Les salaires bruts versés progressent de 38 %, ce que l'exploitant explique notamment par les revalorisations salariales (+ 7,1 % en 2020-2021, + 5 % en 2021-2022), « *traduisant un effort important pour fidéliser les équipes dans un contexte de reprise* ». Les charges d'entretien, les redevances de crédit-bail et les amortissements sont stables. Les charges d'électricité augmentent de près de 700 000 € entre 2022 et 2023. Après avoir augmentées de près de 700 000 € entre 2022 et 2023, les charges d'électricité baissent de 200 000 € en 2024 en raison de la comptabilisation tardive du mécanisme de l'amortisseur électrique³⁶, dont la société bénéficie. A compter du 1^{er} novembre 2025, la société souscrit à des contrats d'électricité à un tarif de 10,08 c€/kWh, contre 19,51 c€/kWh précédemment. Les frais de siège sont en augmentation constante (+ 30 % sur la période examinée).

Graphique n° 7 : Évolution des charges d'exploitation de la SAMSO entre 2018 à 2024



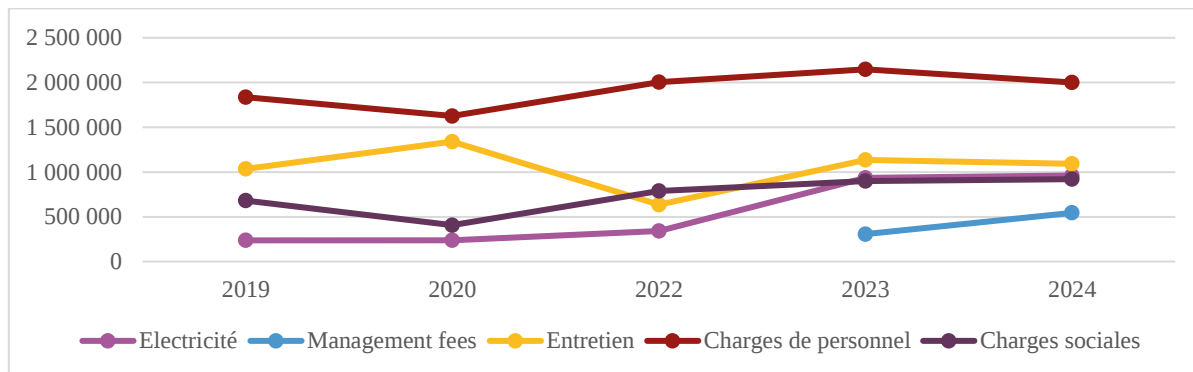
Source : D'après états financiers délégataires.

Les charges de la SOREMET augmentent de 27 % entre 2019 et 2024, hausse moins importante que celle du chiffre d'affaires, qui progresse de près de 50 %. Elles sont impactées par la hausse du coût de l'électricité (236 000 € en 2019 contre 934 000 € en 2023), l'instauration en 2023 des frais de siège (306 000 €, passant à 543 000 € en 2024). Les effectifs sont stables, environ 50 ETP, dont 15 permanents, et les charges de personnel augmentent de près de 10 %, alors que les charges sociales ont connu une importante hausse (+ 35 %). Cette situation s'explique par le transfert d'agents à forte rémunération à la holding Sorem. ski. Les dépenses liées à la participation et l'intéressement des salariés ont fortement progressé (elles sont multipliées par sept entre 2019 et 2024). Selon la société, « *cette forte hausse reflète une meilleure performance de l'entreprise, qui a permis de distribuer une part plus importante des bénéfices à ses salariés* ». Entre 2023 et 2024 les charges d'exploitation diminuent de 5 %, le coût de l'électricité est resté stable, les redevances de crédit-bail diminuent, alors que les tarifs augmentent de plus de 10 %, ainsi que la fréquentation.

³⁶ Mis en place en 2023 et reconduit en 2024, cette aide permet aux entreprises de bénéficier de la prise en charge par l'État d'une partie du coût des factures d'électricité.

Les heures supplémentaires des trois sociétés, augmentent sur la période contrôlée, mais restent maîtrisées. Elles représentent moins de 1 % des rémunérations brutes versées.

Graphique n° 8 : Évolution des charges d'exploitation de la SOREMET entre 2018 et 2024

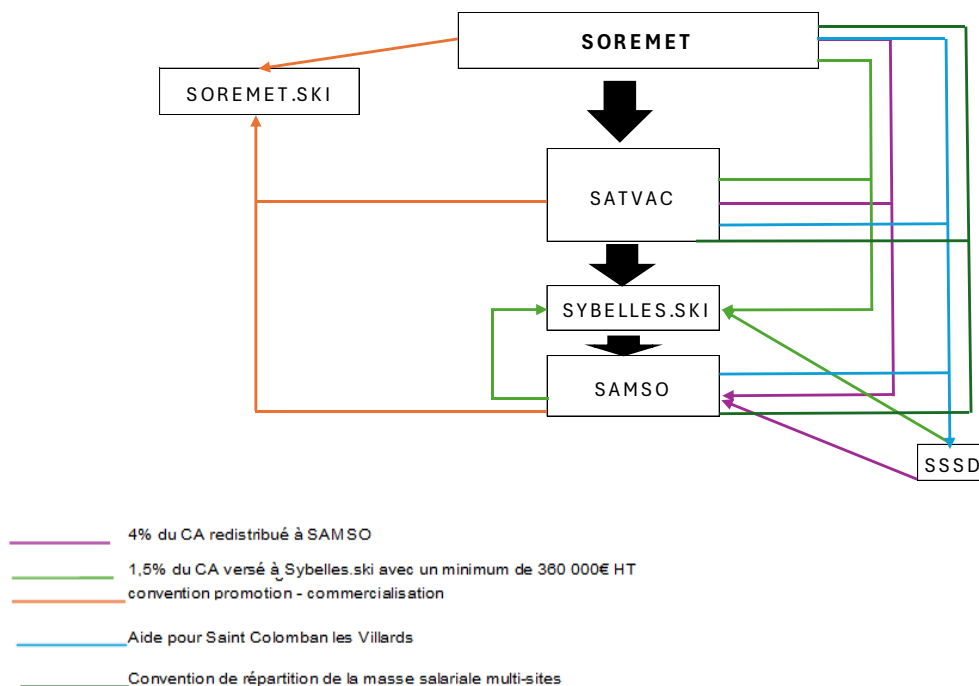


Source : D'après états financiers délégataires.

3.2.2 Des frais de siège non justifiés

Les sociétés entretiennent des relations financières, directement, ou par filiales interposées. Ces relations, parfois anciennes et longtemps non formalisées, ont été en partie remaniées en 2023, consécutivement à la prise de contrôle par la société SOREMET.

Graphique n° 9 : Principaux flux entre les sociétés



Source : Informations communiquées par les sociétés SAMSO, SATVAC, SOREMET.

Les sociétés ont conclu, le 24 juillet 2023, une convention prévoyant la réalisation de prestations de services réciproques, sans montants indicatifs (sécurité des pistes, sécurités électrique, accueil vente, service comptable, suivi administratif, damage, gestion des ressources humaines etc.), refacturées à prix coutant auquel s'ajoute une marge de 8 %. D'autres conventions concernent des secteurs précis, comme le renfort aux différents services, ou en matière de sécurité sur les pistes.

La société Soremetski, créée en 2023, est détenue par la société SOREMETS. Le 1^{er} juillet 2023, elle a signé une convention avec les sociétés SAMSO, SATVAC et SOREMETS, prévoyant la fourniture de prestations en matière de communication et de promotion contre une rémunération de 67 000 € par an, répartie proportionnellement au chiffre d'affaires des sociétés délégataires, porté à 150 000 € par an par une convention du 6 août 2024³⁷. En 2023, Soremetski a conclu des conventions avec les trois exploitants, prévoyant la fourniture de services d'assistance administrative, financière, commerciale et juridique contre une rémunération de 4 % du chiffre d'affaires hors taxe. En 2024, les trois exploitants ont versé au total 2,15 M€ à Soremetski, qui n'exerce son activité qu'à destination de ces trois sociétés. Des prestations d'assistance générale « *management fees* » étaient auparavant facturées par le groupe Maulin aux sociétés SATVAC et SAMSO. Concernant la SOREMETS, aucun *management fees* n'existait antérieurement à l'année 2023.

Les sociétés indiquent que « *la mutualisation des fonctions supports au sein d'une holding (...) permet de réduire les coûts en évitant les doublons, d'accéder à des compétences spécialisées difficilement mobilisables au niveau de chaque société d'exploitation, d'harmoniser les pratiques de gestion et de renforcer la cohérence globale du groupe. Cette organisation apporte également une souplesse précieuse, en adaptant la charge financière aux réalités économiques, et offre un appui stratégique et opérationnel aux filiales. Elle constitue ainsi un véritable levier d'efficacité et de résilience, garantissant une gestion durable et performante des domaines skiables* ». Mais elles n'expliquent pas comment ce taux forfaitaire de 4 % a été déterminé et aucun détail chiffré de son utilisation n'a été produit.

La chambre relève que Soremetski, dont les charges sont surtout constituées de salaires versés, a réalisé un chiffre d'affaires de 2,09 M€ en 2024³⁸, un résultat d'exploitation de 0,75 M€ et un résultat net de 0,55 M€, soit un taux de rentabilité de 26 %, puis de 13 % en 2025. La marge d'exploitation (0,75 M€) rapportée aux coûts (1,46 M€) représente un taux de marge de 51 % en 2024 et de 21 % en 2025, ce qui ne constitue pas une marge raisonnable³⁹. En conséquence, les charges versées à Soremetski, imputées sur la délégation paraissent excessives au regard des normes habituelles de gestion.

En outre, par convention du 18 août 2017, chaque exploitant du domaine des Sybelles s'engage à verser 1,5 % de son chiffre d'affaires, avec un minimum global de 360 000 €, à la société Sybelles.Ski⁴⁰ au titre de la promotion du domaine relié, porté à 2 % par convention du 1^{er} octobre 2024. Elle n'exerce son activité qu'à destination des exploitants des Sybelles. Les sociétés indiquent que la fixation du taux à 2 % vise à rapprocher la contribution du montant

³⁷ Seule « *l'organisation de séjours visant à l'accueil de professionnels du tourisme dans le cadre d'une démarche de prospection commerciale proactive* » vient s'ajouter aux prestations précédentes.

³⁸ Clos le 30 septembre 2024, exercice de 17 mois pour la première année d'existence de la société.

³⁹ À titre de comparaison, la convention de prestations de services conclue entre les trois sociétés délégataires prévoit une refacturation à prix courant assortie d'une marge de 8 %.

⁴⁰ Devenue ensuite Sybelles Participations, une nouvelle société Sybelles.ski reprenant l'activité de promotion ayant été créée le 24 mai 2024 par les sociétés Sybelles Participations et SAMSO.

réel des dépenses de communication, renforcées à l'occasion de la campagne menée pour les 20 ans du domaine skiable relié et de l'évolution des dépenses sur ce poste, notamment lié à l'inflation. Toutefois, la chambre constate que sur la période 2019-2023, cette société a réalisé un chiffre d'affaires cumulé de 2,26 M€, et un résultat net de 1,04 M€, soit un taux de rentabilité de 46 %⁴¹, particulièrement élevé au regard des normes habituelles de gestion, qui indique un montant de charges excessif répercuté sur les comptes des délégations de service public.

3.2.3 Les aides au domaine skiable de Saint-Colomban-des-Villards

De 1998 à 2016, Saint-Colomban-des-Villards a confié à la SATVAC l'exploitation de son domaine skiable. Par un « *accord de participation financière au déficit du domaine skiable de Saint Colomban des Villards* » du 23 août 2007, les sociétés SAMSO et SOREMET se sont engagées à participer financièrement au déficit d'exploitation supporté par la SATVAC. Par convention du 18 août 2017, la SATVAC, SOREMET et SAMSO se sont engagées à verser au nouvel exploitant du domaine skiable de Saint-Colomban-des-Villards, l'EPIC de Saint-Colomban-des-Villards, une participation financière de 200 000 €, 150 000 € puis 100 000 € respectivement au titre des saisons 2017-2018 à 2019-2020 « *à titre exceptionnel, et dans le but de faciliter (son) intégration parmi les exploitants du domaine relié* ». Un avenant conclu le 13 décembre 2019 avec la société d'économie mixte SSDS⁴², qui s'est substituée à l'EPIC de Saint-Colomban-des-Villards, a prorogé l'aide financière de 100 000 € pour les saisons 2020-2021 à 2024-2025. La chambre relève que ce régime d'aides a été mis en place à la seule initiative de sociétés privées délégataires, et que le lien avec l'objet des délégations n'est pas justifié.

3.3 Une excellente performance financière

En dépit de l'impact de la pandémie de Covid 19, de la dépendance du ski aux aléas climatiques, des activités immobilières et prises de participation qui ont un impact négatif sur les bénéfices (générant notamment des charges financières), et des versements non justifiés aux sociétés Soremetski et Sybelles Participations, les résultats de l'ensemble des sociétés sont très favorables. Sans même exclure l'année 2021, marquée par la fermeture des stations, les taux de rentabilité des délégataires sont compris entre 9 et 12,7 % sur la période 2019-2024, et leur résultat net cumulé est compris entre 5,48 et 7,65 M€.

⁴¹ Résultat net sur chiffre d'affaires, source www.pappers.fr.

⁴² Filiale de la société d'économie mixte Savoie Stations ingénierie tourisme (SSIT), qui était détenue principalement par le département de la Savoie et visait à contribuer au développement du tourisme en stations.

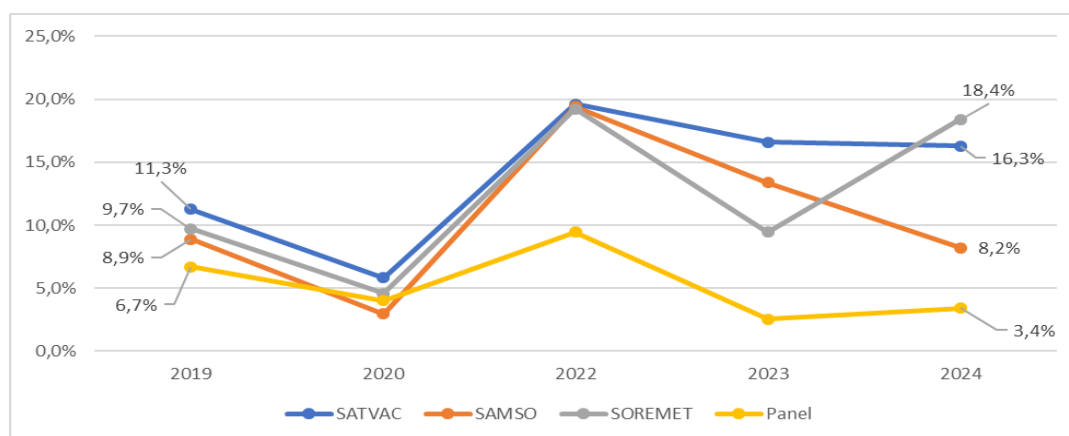
DOMAINE SKIABLE DES SYBELLES : COMMUNES DE SAINT-SORLIN-D'ARVES, SAINT-JEAN-D'ARVES, VILLAREMBERT ET SIVU DES GRANDES BOTTIÈRES

<i>En €</i>		2019	2020	2021 (Covid)	2022	2023	2024	TOTAL 19-24 hors Covid	Profitabi lité hors Covid
SOREMET	CA	9 907 720	8 675 580	134 796	12 239 117	12 714 130	14 887 322	58 423 871	13,1 %
	Résultat	964 401	396 388	- 984 252	2 353 919	1 201 469	2 736 978	7 653 156	
SAMSO	CA	9 250 131	8 072 496	316 841	10 478 572	10 478 694	12 013 475	50 293 368	10,9 %
	Résultat	821 714	240 217	- 258 082	2 036 871	1 400 556	985 073	5 484 431	
SATVAC	CA	9 258 799	8 464 744	232 388	11 113 670	10 964 944	12 993 841	52 795 998	14,5 %
	Résultat	1 044 065	494 366	- 455 883	2 181 094	1 817 205	2 116 053	7 652 783	

Source : d'après liasses fournies par les délégataires et informations récupérées sur le site www.pappers.fr

Le résultat net rapporté au chiffre d'affaires des sociétés délégataires est de deux à trois fois supérieur à celui d'un panel comparatif⁴³, gérant des domaines skiables alpins importants. Concernant la SATVAC et surtout la SAMSO, une partie de ces bénéfices est liée à la situation de sous-investissement dans laquelle se trouvent les domaines skiables (*cf. supra*).

Graphique n° 10 : Profitabilité comparée (résultat net/CA, hors 2021)



Source : CRC ARA d'après états financiers des délégataires et des sociétés du panel.

De 2019 à 2024, les sociétés délégataires ont fréquemment distribué des dividendes à leurs actionnaires. Ainsi, ces sociétés sont très rentables pour leurs actionnaires.

⁴³ Composé des sociétés DSV, SEM Valloire, SEMVAL, SAEM Sport et Tourisme et SATA.

Tableau n° 10 : Distributions de dividendes

<i>En €</i>	2019	2020	2021	2022	2023	2024	TOTAL
SOREMET (capital social 1,12 M€)	655 200	0	0	1 310 400	655 200	784 000	3 404 800
SAMSO (capital social 2,25 M€)	600 000	0	0	801 000	600 000	600 000	2 601 000
SATVAC (capital social 1,51 M€)	403 008	0	0	806 016	604 512	654 888	2 468 424

Source : D'après liasses fournies par les délégataires et obtenues sur pappers et retraitements CRC ARA

CONCLUSION INTERMÉDIAIRE

La fréquentation globale des Sybelles augmente de 7,4 % entre les saisons 2014-2015 et 2024-2025, mais varie de façon hétérogène selon les domaines skiables. Elle n'est pas corrélée à l'évolution des passages enregistrés aux remontées mécaniques de chaque territoire mais plutôt aux capacités d'hébergement des communes. En dehors d'un reversement de 4 % des recettes des autres sociétés à la SAMSO, qui n'est pas fixé de façon objective et n'a pas été approuvé par les délégants, il n'existe pas de modalités de répartition des recettes tirées de la vente des forfaits communs.

De 2019 à 2024, le chiffre d'affaires cumulé des délégataires progresse de 38 %, pour s'établir à 37,65 M€. L'essentiel de cette hausse est imputable à l'augmentation des tarifs, de 30 % sur la période. Si l'évolution des coûts de l'électricité en a été le principal moteur et la principale justification, ces prix ont commencé à diminuer en 2024.

Les sociétés sont liées entre elles, et avec des sociétés tierces dont elles détiennent le capital, par plusieurs conventions financières, qui entraînent des versements pour rémunérer des prestations supports. Ainsi, en 2024, les trois délégataires ont versé un montant total de 1,54 M€ à la société Soremet.ski et de 824 400 € à la société Sybelles.ski en rémunération de services d'assistance administrative, financière, commerciale et juridique pour la première, et de dépenses de promotion pour la seconde. Ces montants sont fixés par l'application de taux forfaitaires représentant respectivement 4 % et 2 % du chiffre d'affaires des délégataires. La justification de ce niveau de rémunération n'a pas été apportée et l'étude des taux de marge réalisés par ces deux sociétés indique que leur rétribution est très élevée.

En dépit de ces versements, les trois sociétés délégataires présentent une excellente performance financière. Sans même exclure la crise sanitaire, sur la période 2019-2024, les taux de rentabilité des trois sociétés sont compris entre 9 et 12,7 %. Leur bénéfice net cumulé représente 20,79 M€ et elles distribuent fréquemment des dividendes à leurs associés.

4 DES RETOMBÉES FINANCIÈRES FAIBLES POUR LES ENTITÉS PUBLIQUES

Lorsqu'elle fait l'objet d'un contrat de délégation, l'exploitation d'un domaine skiable génère, pour la collectivité publique, trois types de recettes directes : la taxe sur les remontées mécaniques, la redevance d'occupation du domaine public et une redevance correspondant à l'intéressement aux résultats de l'exploitation.

4.1 Des bénéfices des délégataires qui dépassent les prévisions mais sont inéquitablement répartis

Un compte d'exploitation prévisionnel permet de prévoir, pour la durée du contrat, permettant d'estimer les flux financiers à venir, la richesse créée et sa répartition. Aucun compte prévisionnel n'est annexé à la convention liant la SATVAC à Villarembert. Interrogés à ce sujet, la commune et le délégataire ont fourni un document différent. Le prévisionnel du délégataire, plus optimiste, prévoit un résultat cumulé après impôt de - 2,1 M€ sur la période 2016-2024. Or, sur la seule période 2019 à 2024, la SATVAC a réalisé un bénéfice net de plus de 7 M€. Cette différence s'explique en partie par une estimation des charges plus importante que le réalisé, notamment les charges de personnel (estimé de 3,9 M€ en 2024 contre un réalisé de 3,2 M€) et par des amortissements moindres, ce qui peut s'expliquer par un sous-investissement. Le même type d'observations peut être formulé concernant le compte prévisionnel du contrat conclu entre la SATVAC et Saint-Jean-d'Arves.

L'annexe 8 du contrat conclu entre Saint-Sorlin d'Arves et la SAMSO contient deux comptes prévisionnels différents : le premier, à nombre de lits touristiques constant et le second incluant la création de 1 300 lits, sans que soit précisé à quelle échéance. Alors que la convention est conclue pour une durée de 40 ans, le compte prévisionnel ne porte que sur les 18 premières années. Le résultat prévisionnel cumulé avant impôt sur la période 2018-2024 était attendu, dans l'hypothèse la plus haute, à 2,6 M€. Or, sur la période 2019-2024, la SAMSO a réalisé un bénéfice net de 5,23 M€. Dans ce cas comme dans celui de la SATVAC, l'écart s'explique en partie par des amortissements prévisionnels supérieurs aux amortissements effectifs, ce qui traduit un sous-investissement.

Aucun compte d'exploitation prévisionnel n'a été produit concernant la SOREMET.

Ainsi, les résultats générés par les sociétés sont nettement supérieurs à ceux résultant des comptes prévisionnels qui ont servi de base à la conclusion des contrats, lorsqu'ils existent. Ce surplus de valeur ne fait pas l'objet d'une répartition équitable avec les autorités délégantes, mais il est conservé par les sociétés, et distribué à leurs actionnaires sous forme de dividendes. Il aurait été opportun que les contrats de délégation prévoient qu'en cas de chiffre d'affaires ou de marge supérieurs aux prévisions, une partie du résultat soit rétrocédée à la collectivité délégante.

4.2 La taxe sur les remontées mécaniques

En application des articles L. 2333-49 et suivants du CGCT, les entreprises exploitant des remontées mécaniques peuvent être assujetties au paiement d'une taxe, au taux maximum de 3 %⁴⁴, assise sur les recettes brutes tirées 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'utilisateur. Il s'agit d'une taxe, et non d'un produit correspondant au partage de la valeur produite.

Les sociétés se voient appliquer cette taxe. Concernant le SIVU des Grandes Bottières, elle est répartie entre ses communes membres selon la superficie de leurs domaines skiables.

Tableau n° 11 : Taxe sur les remontées mécaniques versée

En €	Bénéficiaire	2019	2020	2021 (Covid)	2022	2023	2024	TOTAL 19-24
SOREMET	Part versée au SIVU	273 977	240 697	1 618	339 119	346 085	404 680	1 606 176
	Part départementale	182 651	160 464	1 079	226 079	230 724	269 787	1 070 784
SAMSO	Part Saint-Sorlin-d'Arves	256 480	224 257	2 425	288 637	286 752	324 143	1 382 694
	Part départementale	170 986	149 505	1 616	192 424	191 168	216 095	921 794
SATVAC	Part Villarembert	188 472	169 972	4 360	232 747	230 438	269 280	1 095 269
	Part Saint-Jean-d'Arves	75 138	71 188	765	82 337	81 005	89 887	400 320
	Part départementale	175 741	160 773	3 417	210 056	207 629	239 444	997 060

Source : D'après les documents communiqués par les trois sociétés.

4.3 Des redevances entachées d'anomalies

Le versement d'une redevance d'occupation du domaine public est une obligation selon l'article L. 2125-1 du code général de la propriété des personnes publiques (CG3P)⁴⁵. Conformément à l'article L. 2125-3 de ce code, cette redevance : « *tient compte des avantages de toute nature procurée au titulaire de l'autorisation* »⁴⁶. Dans le cadre du contrat initial et d'avenants, la collectivité doit s'attacher à négocier le niveau de la rentabilité de la délégation de service public, y compris après déduction des frais de siège et des achats de biens et de services facturés par des sociétés de l'entreprise délégataire au-delà des prix observables sur les marchés concernés.

⁴⁴ 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.

⁴⁵ Rappelée par le Conseil d'État dans sa décision n° 305136 du 10 juin 2010 « Escota ».

⁴⁶ 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.

Tableau n° 12 : Les redevances versées aux collectivités (€)

Partie versante	Bénéficiaire	2019	2020	2021 (Covid)	2022	2023	2024	TOTAL 19-24
SAMSO	Saint-Sorlin-d'Arves	0	0	0	0	0	108 048	108 048
SATVAC	Saint-Jean-d'Arves	75 138	71 187	765	82 337	81 005	89 887	400 319
SATVAC	Villarembert	189 472	170 972	50 000	248 912	245 064	314 559	1 218 979
SOREMET	SIVU Grdes Bottières	0	0	0	0	0	0	0

Source : D'après documents communiqués par le délégataire et grands livres de la Commune.

La convention liant Saint-Jean-d'Arves à la SATVAC instaure une redevance d'occupation du domaine public sans part fixe, avec une part variable par tranches de chiffre d'affaires⁴⁷. De 2019 à 2024, la redevance versée à Saint-Jean-d'Arves s'est toujours située sur la première tranche, en dépit des résultats favorables enregistrés par la société. La convention entre Villarembert et la SATVAC prévoit une redevance comportant une part fixe de 100 000 € et une part variable par tranches de chiffre d'affaires⁴⁸. Dans le cadre de la crise sanitaire, par avenant du 5 novembre 2022, Villarembert a accepté de renoncer à 50 % de la part fixe qui lui était contractuellement due au titre de la saison 2020-2021, alors que la société ne se trouvait pas dans une situation dégradée. Par ailleurs, lorsque la société a réalisé un chiffre d'affaires, et surtout un bénéfice record, au titre de la saison 2021-2022, la commune n'a pas bénéficié, en retour, d'un geste de la société. Par ailleurs, la durée de la convention a été prolongée d'un an au motif de la crise sanitaire. Ainsi, sur la période 2019-2024, la redevance cumulée d'un montant total de 1,62 M€ versée à Saint-Jean-d'Arves et Villarembert représente seulement 20 % du bénéfice comptable de la société, et elle est nettement inférieure aux dividendes versés aux associés.

Aucune redevance n'est versée par la SOREMET au SIVU des Grandes Bottières, ce qui, d'après la convention, serait justifié par le taux d'investissement demandé au délégataire (30 % de son chiffre d'affaires). La chambre relève que ce taux d'investissement, dont les modalités de calcul sont critiquables (*cf. supra*), n'est pas effectué au seul bénéfice du SIVU mais permet à la société de développer le domaine skiable et d'en augmenter les recettes. Ainsi, il n'est pas de nature à dispenser la société de verser au SIVU une redevance en contrepartie des avantages procurés par l'utilisation du domaine public et un intéressement aux résultats de l'exploitation. L'absence de redevance constitue une anomalie majeure, mais aussi une irrégularité, alors que sur la période 2019-2024, la société a réalisé un bénéfice net de 7,65 M€, et versé un dividende d'un montant total de 3,40 M€.

Saint-Sorlin-d'Arves bénéficie d'une redevance d'occupation du domaine public de 1 % du chiffre d'affaires tiré des remontées mécaniques, mais seulement s'il dépasse 9 M€, et de 2 % s'il dépasse 9,8 M€. Ainsi, le seuil de déclenchement de la redevance est anormalement haut : sur la période 2019-2024, seule une redevance de 108 048 € a été versée à la commune (en

⁴⁷ Avec pour première tranche un taux de 3 % pour un chiffre d'affaires inférieur ou égal à 3,6 M€ hors taxes et hors taxe remontées mécaniques, et pour tranche supérieure un taux de 6 % pour le chiffre d'affaires excédant 4,8 M€, « répartition de recettes Sybelles déduites ».

⁴⁸ Avec pour première tranche un montant de 3,3 M€ et un taux de 3 %, et pour tranche supérieure un montant de 8,5 M€ et un taux de 6 %.

2024), alors que la société a réalisé un bénéfice net de 5,48 M€ et versé 2,60 M€ de dividendes. Ces clauses ne permettent pas un partage équitable des résultats de l'exploitation. Elles méconnaissent les articles L. 2125-1 et L. 2125-3 du code général de la propriété des personnes publiques.

En outre, pour déterminer le chiffre d'affaires soumis à redevance, la SAMSO a indexé le seuil de versement de l'inflation. À ce sujet, le contrat indique que « *Si le CA remontées mécaniques (...) dépasse 9 000 000 € HT (valeur 2017), le délégataire versera à la commune une redevance égale à 1 % du CA (...)* ». Cette seule référence à une « valeur 2017 », sans davantage de précisions et sans formule d'indexation, est fragile pour servir de fondement à une indexation annuelle tenant compte de l'inflation. L'actualisation du seuil de déclenchement de la redevance a permis à la société d'éviter de verser près de 300 000 € de redevance au titre des années 2022 et 2023. L'application de cette indexation suscite des désaccords entre la commune et son délégataire. Des réunions de concertation ont eu lieu en sous-préfecture les 1^{er} août 2023, 24 juin et 25 octobre 2024. La commune a émis des titres de recettes que la SAMSO a contesté auprès du tribunal administratif de Grenoble.

Les sociétés délégataires exploitent un domaine skiable concédé par les collectivités, autorités organisatrices, qui en sont les propriétaires. Cette exploitation a généré des bénéfices qui doivent rémunérer équitablement les deux parties. En tenant compte des résultats réalisés sur la période, distribués immédiatement et susceptible de l'être ultérieurement aux trois sociétés délégataires, la rémunération allouée à ces dernières est disproportionnée au regard de celle revenant aux collectivités publiques, la situation étant particulièrement anormale, et même irrégulière, concernant Saint-Sorlin-d'Arves et le SIVU des Grandes Bottières.

La chambre recommande ainsi aux communes de Saint-Sorlin-d'Arves et au SIVU des Grandes Bottières de se rapprocher des sociétés délégataires pour mettre en place une redevance, composée notamment d'une part fixe, permettant un véritable partage des résultats de l'exploitation, sans sacrifier par ailleurs les autres aspects de la convention.

Recommandation n° 6. – performance (Saint-Sorlin-d'Arves, SIVU des Grandes Bottières) : Se rapprocher des délégataires afin de conclure un avenant pour mettre en place une redevance d'occupation du domaine public permettant un véritable partage des résultats de l'exploitation.

4.4 Des charges liées au domaine skiable qui ne sont pas négligeables

Si, sur la période contrôlée, les sociétés délégataires financent, seules, les investissements liés aux remontées mécaniques, la présence d'un domaine skiable entraîne, pour les communes, des charges, et en premier lieu, les navettes skieurs, qui pèsent presque intégralement sur les budgets communaux.

Saint-Sorlin-d'Arves dispose d'un budget annexe afférent à son domaine skiable, il finance essentiellement le versement d'indemnités de passages aux propriétaires de terrains, des honoraires et frais liés à des audits et études liés au domaine skiable. Le budget principal prend en charge des navettes skieurs pour un montant de 1,60 M€ sur la période 2019-2024.

Saint-Jean-d'Arves et Villarembert financent la retenue collinaire de la station de ski. Saint-Jean-d'Arves a réalisé cet investissement et s'en fait rembourser 60 % du coût net, subventions déduites, par Villarembert, selon une convention du 15 juillet 2008. De 2019 à 2024, cet équipement représente un coût net de 310 358 € pour Saint-Jean-d'Arves et 424 017 € pour Villarembert. Par ailleurs, pour Saint-Jean-d'Arves, les navettes skieurs représentent un coût de 926 943 € sur la période 2019-2024 (porté par le SIVOM des Arves jusqu'en 2023).

En 2021 et 2023, Villarembert a de plus pris en charge 50 % des déficits de fonctionnement du télésiège exploité l'été, et a à ce titre versé 47 395 € à la SATVAC. Le coût des navettes représente 222 710 € en 2024, dont 62 675 € remboursé par la commune de Fontcouverte-La-Toussuire. Cette dernière commune, membre du SIVU des Grandes Bottières, a pris en charge sur la période 2019-2024, 1,19 M€ lié aux navettes, et 504 000 € pour l'aménagement des stationnements au domaine skiable.

Le SIVU des Grandes Bottières est financé par les participations de ses communes membres, en 2024, à hauteur de 10 904 € par Fontcouverte-La-Toussuire, qui contribue à 60 % des charges courantes et à hauteur de 29 676 € par Saint-Pancrace, qui règle 40 % des charges mais rembourse également, seul, un emprunt contracté pour restructurer son domaine skiable.

Tableau n° 13 : Coût des navettes skieurs pris en charge par les communes

<i>En €</i>	2019	2020	2021	2022	2023	2024	Total
Saint-Jean-d'Arves	147 508	123 682	70 634	162 432	181 109	241 578	926 943
Saint-Sorlin-d'Arves	265 360	198 215	202 853	279 683	299 097	354 233	1 599 440
Villarembert (coût net)	60 093	42 066	56 931	80 383	90 008	160 036	489 517
Fontcouverte-La-Toussuire	138 879	111 091	104 302	235 786	249 755	352 697	1 192 510

Source : D'après les informations communiquées par les collectivités.

Les communes exposent également des dépenses de promotion (par exemple 4,47 M€ pour Fontcouverte-La-Toussuire sur la période 2019-2024), qui ne sont pas intégralement couvertes par la taxe de séjour.

CONCLUSION INTERMÉDIAIRE

Les bénéfices des sociétés exploitantes sont plus importants que ceux qui étaient prévus dans les comptes prévisionnels d'exploitation annexés aux conventions de délégation. Ces différences s'expliquent, en partie, par des charges anticipées plus importantes que celles qui ont été effectivement exposées (SATVAC), ce qui interroge sur la sincérité des prévisions compte-tenu de la forte inflation des années 2022 et 2023. Elles s'expliquent également par des dotations aux amortissements moindres qu'anticipé (SAMSO et SATVAC), ce qui peut traduire un sous-investissement des délégataires. Aucun compte prévisionnel exploitable n'a été fourni concernant la SOREMET.

Ce surplus de valeur ne fait pas l'objet d'une répartition équitable entre les sociétés et les collectivités territoriales. Les redevances versées aux collectivités, lorsqu'elles existent, sont entachées d'anomalies, et fixées de façon particulièrement avantageuse pour les sociétés.

Saint-Jean-d'Arves bénéficie ainsi d'une redevance sans part fixe, avec une part variable par tranches de chiffre d'affaires. Sur la période contrôlée, la redevance versée à Saint-Jean-d'Arves s'est toujours située sur la première tranche, en dépit des résultats très favorables enregistrés par la société. Dans le cadre de la crise sanitaire, Villarembert a accepté de renoncer à 50 % de la part fixe qui lui était contractuellement due au titre de la saison 2020-2021. Cette renonciation fait doublon avec les diverses aides au titre du Covid dont la société a bénéficié de la part de l'État. Par ailleurs, lorsque la société a réalisé un chiffre d'affaires, et surtout un bénéfice record, au titre de la saison 2021-2022, la commune n'a pas bénéficié, en retour, d'un geste de la société.

Aucune redevance n'est versée par la SOREMÉT au SIVU des Grande Bottières, ce qui constitue non seulement une anomalie majeure mais également une irrégularité, alors que sur la seule période 2019-2024, la société a réalisé 7,65 M€ de bénéfices et distribué 3,40 M€ de dividendes.

Saint-Sorlin-d'Arves bénéficie d'une redevance si la SAMSO atteint un montant minimal de chiffre d'affaires. Sur la période contrôlée, alors que la société réalisait 5,48 M€ de bénéfices, seuls 108 048 € ont été versés à la commune à titre de redevance. Cela démontre, d'une part, que les seuils conventionnellement retenus sont dépourvus de toute pertinence. D'autre part, la SAMSO a actualisé le seuil de déclenchement de la redevance de l'inflation sur une base contractuelle fragile, ce qui donne lieu à un contentieux avec la commune.

Si les sociétés assument, seules, la quasi-intégralité des investissements portant directement sur les domaines skiables, les charges liées au ski supportées par les communes ne sont pas négligeables. Ainsi, les navettes skieurs représentent, pour ces dernières, un coût de près de 1,11 M€ en 2024, tandis que d'autres frais viennent s'ajouter, tels l'aménagement du stationnement, les indemnités de passages ou le financement de la retenue collinaire de la station de ski par Villarembert et Saint-Jean-d'Arves.

PARTIE II – SITUATION FINANCIERE, GOUVERNANCE ET COMMANDE PUBLIQUE

1 DES SITUATIONS FINANCIÈRES HÉTÉROGÈNES

L'analyse financière des trois communes porte sur leur budget principal, l'analyse des budgets consolidés n'en modifiant pas la teneur. Compte-tenu de la faible importance du budget du SIVU des Grandes Bottières et des opérations limitées qui y sont inscrites, il n'a pas fait l'objet d'une analyse financière.

1.1 Saint-Sorlin-d'Arves

Les produits de gestion du budget principal de Saint-Sorlin-d'Arves (3,97 M€ en 2024, + 8,7 % par an) augmentent plus rapidement que l'inflation. Cette évolution est surtout imputable au dynamisme de la fiscalité propre (qui augmente de 14,7 % par an) et des ressources d'exploitation (+ 11,2 % par an), constituées du remboursement des dépenses occasionnées par les secours sur piste, qui correspondent ainsi à des dépenses de montant au moins équivalent. 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, ses bases d'imposition à cette taxe ayant même augmentées.

Tableau n° 14 : Évolution des produits – Saint-Sorlin-d'Arves

En €	2019	2020	2021	2022	2023	2024	Évol 19/24
Ressources fiscales (dont reversées)	1 006 136	1 438 257	1 014 583	1 523 425	1 634 177	2 001 562	98,9 %
Ressources d'exploitation	388 908	325 661	137 545	612 661	686 759	659 988	69,7 %
Ressources institutionnelles	285 890	259 320	237 578	249 716	262 208	391 151	36,8 %
Produits de gestion	2 615 291	2 921 476	2 292 189	3 291 881	3 492 442	3 973 628	51,9 %

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

À compter de 2024, le conseil municipal a décidé de majorer la taxe d'habitation sur les résidences secondaires de 40 %, ce qui génère, en 2024, un produit supplémentaire de 138 590 €, représentant 7 % des ressources fiscales communales. Si l'on excepte le transfert de la part de taxe foncière sur les propriétés bâties antérieurement perçue par le département dans le cadre de la suppression de la taxe d'habitation sur les résidences principales, le taux des autres impôts est resté stable.

Tableau n° 15 : Évolution des taux d'imposition de Saint-Sorlin-d'Arves

	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025
Taxe d'habitation	18,41 %	18,41 %	18,41 %	18,41 %	18,41 %	18,41 %	18,41 %
Taxe foncière - bâti	20,52 %	20,52 %	31,55 %	31,55 %	31,55 %	31,55 %	31,55 %
Taxe foncière – non bâti	96,85 %	96,85 %	96,85 %	96,85 %	96,85 %	96,85 %	96,85 %
Majoration THRS	-	-	-	-	-	40 %	40 %

* Transfert de la taxe foncière antérieurement perçue par le département

Source : États fiscaux n° 1259.

Saint-Sorlin-d'Arves a mis en place deux dispositifs destinés à recueillir des financements. Le 11 septembre 2023, elle a créé un fonds de dotation et une mission d'accompagnement a été confiée à la SAS Finances et Territoires, pour un coût de 16 800 € en 2023 et 2024. Interrogée sur l'activité de ce fonds, la commune indique qu'il « *n'a toujours pas été créé à ce jour. Il manque des administrateurs pour la création de ce fonds* ». Deux ans après le lancement du projet, ce fonds n'a ainsi toujours pas d'existence effective.

À la même date, une convention cadre d'assistance à maîtrise d'ouvrage et d'ingénierie financière portant sur le montage de dossiers de demande de financement pour les projets d'investissement a été conclue avec la même société. Cette mission est facturée 12 000 € en 2023 et 2024. La convention a été prolongée par avenant jusqu'au 31 décembre 2025. Elle prévoit un système de rémunération forfaitaire fixe ainsi qu'un pourcentage des subventions obtenues, de 8 %. Si des livrables concernant des pistes de financement afférents aux projets communaux ont été produits par la société, ils ne se sont pas concrétisés par l'obtention de financements, la commune indiquant que « *ce dossier est en stand-by* », ce qu'elle explique par l'approche des élections et les relations avec la SAMSO qui accaparent les élus et les services et ne permettent pas de travailler sur les autres dossiers.

La chambre constate ainsi que près de deux ans après la création de ces dispositifs destinés à récolter des financements pour les projets communaux, ils n'ont permis d'obtenir aucune somme d'argent mais ont coûté 28 800 € en 2023 et 2024. La chambre invite Saint-Sorlin-d'Arves à rendre ces dispositifs effectifs au plus vite, ou à cesser les frais à leur sujet.

Les charges de gestion (3,52 M€ en 2024, + 8,3 % par an) progressent également plus rapidement que l'inflation, mais légèrement moins que les produits. Les charges de personnel n'en représentent que 16 %, ce qui est atypique, mais elles croissent en moyenne de 10,8 % par an, ce qui s'explique par les évolutions dans la structure des effectifs, les recrutements et revalorisations du régime indemnitaire. Dans le même temps, les effectifs passent de 8,53 à 10 équivalents temps plein.

L'essentiel des charges de gestion sont des charges à caractère général et des subventions versées (1,02 M€ en 2024). Des conventions sont effectivement conclues avec les associations. Les intérêts de la dette sont faibles (34 498 € en 2024).

Tableau n° 16 : Évolution des charges – Saint-Sorlin-d'Arves

<i>En M€</i>	2019	2020	2021	2022	2023	2024	<i>Évol 19/24</i>
Charges à caractère général	899 384	845 216	695 280	1 020 508	1 352 187	1 888 745	110 %
Charges de personnel	344 362	404 809	443 584	524 111	544 622	575 939	67,2 %
Subv. de fonctionnement	1 094 168	966 522	930 551	1 215 112	1 138 542	1 021 132	- 6,7 %
Autres charges de gestion	24 332	27 855	27 481	44 049	39 018	37 034	52,2 %
Charges de gestion	2 362 246	2 244 402	2 096 896	2 803 780	3 074 368	3 522 850	49,1 %
+ Charges d'intérêt	45 013	55 090	47 632	39 991	38 491	34 498	- 23,4 %
= Charges courantes	2 407 259	2 299 492	2 144 528	2 843 771	3 112 860	3 557 349	47,8 %

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

La capacité d'autofinancement brute représente 10,5 % des produits de gestion en 2023, ce qui est peu élevé. Elle est stable sur les trois derniers exercices. Le remboursement de l'annuité de la dette en mobilise 45 % en 2024, contre 71 % en 2023. La capacité d'autofinancement nette représente 227 829 € en 2024, soit 5,7 % des produits de gestion.

Tableau n° 17 : Évolution de l'EBF et de la CAF – Saint-Sorlin-d'Arves

<i>En €</i>	2019	2020	2021	2022	2023	2024	<i>Évol 19/24</i>
Produits de gestion	2 615 291	2 921 476	2 292 189	3 291 881	3 492 442	3 973 628	51,9 %
Charges de gestion	2 362 246	2 244 402	2 096 896	2 803 780	3 074 368	3 522 850	49,1 %
Excédent brut de fonctionnement	253 045	677 074	195 293	488 101	418 074	450 777	78,1 %
<i>en % des produits de gestion</i>	9,7%	23,2 %	8,5 %	14,8 %	12 %	11,3 %	
+/- Résultat financier	- 45 013	- 55 090	- 47 632	- 39 991	- 38 491	- 34 498	
CAF brute	208 047	622 283	149 749	447 825	380 541	416 279	100,1 %
<i>en % des produits de gestion</i>	8 %	21,3 %	6,5 %	13,6 %	10,9 %	10,5 %	

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

Les dépenses d'équipement représentent 5,39 M€ sur la période 2019-2024, pour un financement propre disponible de 3,90 M€, en couvrant la moitié. La commune a ainsi emprunté 2,78 M€ sur cette période.

La trésorerie, représentant entre 87 (2022) et 161 jours (2024) de charges courantes au 31 décembre, est confortable. L'encours de dette, stable sur la période 2019-2024, représente 2,49 M€ et la capacité de désendettement est de six années au 31 décembre 2024.

La commune dispose d'un seul budget annexe, concernant les remontées mécaniques. Il comporte essentiellement le versement d'indemnités de passages aux propriétaires de terrains, des honoraires et frais liés à des audits et études liés au domaine skiable. Il se finance par une subvention du budget principal d'un montant de 190 268 € sur la période 2019-2024,

dont 54 289 € au titre de l'année 2024. L'absence de motivation de la délibération prévoyant le versement de cette subvention, qui, en application de l'article L. 2224-2 du CGCT doit en indiquer les règles de calcul et les modalités de versement, a fait l'objet d'un courrier d'observations du préfet auquel la commune a répondu qu'elle s'engage à prendre une délibération motivée en cas de versement d'une nouvelle subvention à son budget annexe.

Ainsi, la situation financière de la commune est stable. L'endettement se maintient à un niveau soutenable.

1.2 Saint-Jean-d'Arves

Les produits de gestion du budget principal de Saint-Jean-d'Arves (2,09 M€ en 2024, - 0,3 % par an) stagnent sur la période 2019-2024. Les ressources fiscales propres, dans leur ensemble, diminuent de -2,3 % par an, en raison de la baisse du produit de la taxe de séjour entre 2019 (444 707 €) et 2024 (171 930 €), mais la taxe de séjour perçue en 2019 correspondait toutefois au produit de deux années (2017 et 2018). La commune indique que le passage de la taxe de séjour au forfait à la taxe de séjour au réel a entraîné une perte de produits et qu'elle est « *tributaire des déclarations en mairie des séjours en fonction de la location des appartements des loueurs* ». Cela signifie qu'elle ne parvient pas à recouvrer la taxe qui lui est due. Les produits tirés des impôts locaux augmentent quant à eux de 5,2 % par an.

Tableau n° 18 : Évolution des produits – Saint-Jean-d'Arves

En €	2019	2020	2021	2022	2023	2024	Évol 19/24
Ressources fiscales (dont reversées)	1 119 787	886 077	843 064	699 552	957 211	996 001	- 11,1 %
Ressources d'exploitation	321 593	385 494	283 641	424 182	423 006	412 348	28,2 %
Ressources institutionnelles	174 152	405 284	220 110	346 404	158 961	173 191	- 0,6 %
Produits de gestion	2 122 588	2 193 925	1 863 592	1 986 845	2 113 983	2 088 806	- 1,6 %

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

En dehors du transfert de la part de taxe foncière antérieurement perçue par le département, les taux d'imposition des trois taxes ont seulement augmenté en 2025, de 0,24 %. La commune n'applique pas la majoration de la taxe d'habitation sur les résidences secondaires, mais l'institution de cette majoration constitue une piste de réflexion.

Tableau n° 19 : Évolution des taux d'imposition de Saint-Jean-d'Arves

	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025
Taxe d'habitation	17,07 %	17,07 %	17,07 %	17,07 %	17,07 %	17,07 %	17,11 %
Taxe foncière - bâti	26,88 %	26,88 %	37,91 %	37,91 %	37,91 %	37,91 %	38 %
Taxe foncière – non bâti	129,10 %	129,10 %	129,10 %	129,10 %	129,10 %	129,10 %	129,41 %
Majoration THRS	-	-	-	-	-	-	-

* Transfert de la taxe foncière antérieurement perçue par le département

Source : États fiscaux n° 1259.

Dans le même temps, les charges de gestion progressent de 4,2 % par an. Le premier poste de dépenses sont les subventions versées (858 257 €), dont 430 396 € au SIVOMA, 296 772 € à l'office de tourisme, 55 000 € au cinéma géré en régie, et 24 000 € à l'association club des sports des Aiguilles d'Arves, tandis que les charges de personnel augmentent de 4 % par an, pour s'établir à 513 387 € en 2024. Les intérêts de la dette sont faibles (14 970 € en 2024). La reprise, en 2024, du financement des navettes par la commune (précédemment confiées au SIVOMA) pèse sur le budget (240 000 €), et ne s'est pas accompagnée d'une diminution équivalente de la participation communale versée à cet organisme (396 957 € en 2023). Les communes de Saint-Jean-d'Arves et Saint-Sorlin-d'Arves indiquent à ce sujet que les charges du SIVOMA ont augmenté, notamment du fait de travaux sur la station d'épuration et qu'une étude concernant l'école maternelle de Saint-Sorlin-d'Arves a dû être financée par ce syndicat en 2024, impactant la participation des communes.

Tableau n° 20 : Évolution des charges – Saint-Jean-d'Arves

En €	2019	2020	2021	2022	2023	2024	Évol 19/24
Charges à caractère général	581 921	420 131	422 999	491 731	510 004	774 914	33,2 %
Charges de personnel	422 189	447 766	434 105	481 473	521 623	513 387	21,6 %
Subv. de fonctionnement	753 749	837 550	809 930	764 328	791 744	858 257	13,9 %
Autres charges de gestion	19 600	31 005	34 773	27 422	32 766	33 176	69,3 %
Charges de gestion	1 777 460	1 736 451	1 701 808	1 764 954	1 856 136	2 179 734	22,6 %
+ Charges d'intérêt	37 567	31 642	27 293	23 280	19 173	14 970	- 60,2 %
= Charges courantes	1 815 027	1 768 093	1 729 101	1 788 234	1 875 309	2 194 704	20,9 %

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

La capacité d'autofinancement brute, représentait autour de 10 % des produits de gestion sur la période 2021-2023, ce qui est faible. Elle est négative en 2024 (- 105 972 €). La commune subi un effet de ciseau où la stagnation de ses produits ne permet pas de couvrir la hausse progressive de l'ensemble de ses postes de charges. Le remboursement de l'annuité de la dette coûte 150 715 € en 2024, ce qui conduit à une capacité d'autofinancement nette de - 256 687 € en 2024, alors qu'elle était déjà négative ou très faible sur les années 2021-2023.

Tableau n° 21 : Évolution de l'EBF et de la CAF – Saint-Jean-d'Arves

En €	2019	2020	2021	2022	2023	2024	Évol 19/24
Produits de gestion	2 122 588	2 193 925	1 863 592	1 986 845	2 113 983	2 088 806	- 1,6 %
Charges de gestion	1 777 460	1 736 451	1 701 808	1 764 954	1 856 136	2 179 734	22,6 %
Excédent brut de fonctionnement	345 127	457 473	161 785	221 891	257 847	- 90 928	- 126,3 %
en % des produits de gestion	16,3 %	20,9 %	8,7 %	11,2 %	12,2 %	- 4,4 %	
+/- Résultat financier	- 37 567	- 31 642	- 27 293	- 23 280	- 19 173	- 14 970	
CAF brute	307 260	444 586	132 528	199 151	238 678	- 105 972	- 134,5 %
en % des produits de gestion	14,5%	20,3%	7,1%	10,0%	11,3%	-5,1%	

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

Les dépenses d'équipement sont peu importantes (1,15 M€ sur la période 2019-2024), pour un financement propre disponible de 1,63 M€. La commune a seulement mobilisé un emprunt de 252 450 €, en 2024. La trésorerie, représente 17 jours de charges courantes au 31 décembre 2024, ce qui est faible. Sur la période 2019-2024, la commune s'est désendettée, son encours de dette (491 721 € au 31 décembre 2024), a été divisé par deux.

Ainsi, si l'endettement de la commune est faible, sa situation financière est dégradée en raison d'un effet de ciseau entre des produits qui stagnent, et des charges qui augmentent. La commune est appelée à la vigilance à ce sujet, la chambre l'invitant à reconstituer des marges de manœuvre.

1.3 Villarembert

Les produits de gestion du budget principal de Villarembert (5,70 M€ en 2024, + 6,6 % par an) augmentent plus rapidement que l'inflation grâce au dynamisme de la fiscalité propre.

Tableau n° 22 : Évolution des produits – Villarembert

<i>En €</i>	2019	2020	2021	2022	2023	2024	<i>Évol 19/24</i>
Ressources fiscales (dont reversées)	2 140 286	2 166 642	1 950 586	2 663 705	2 705 643	3 359 205	57 %
Ressources d'exploitation	723 606	583 200	181 247	777 702	1 054 363	1 100 081	52 %
Ressources institutionnelles	242 788	165 999	147 568	308 302	119 162	109 117	- 55,1 %
Produits de gestion	4 137 068	3 922 083	3 443 416	4 820 838	4 953 499	5 702 799	37,8 %

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

Sur la période 2019-2024, la commune a régulièrement augmenté ses taux d'imposition : en 2023 pour la taxe d'habitation, et chaque année sauf en 2024 pour les autres taxes. À titre de comparaison, son taux de taxe foncière sur les propriétés bâties est, en 2024, supérieur de 17 % à celui de Saint-Jean-d'Arves et de 41 % à celui de Saint-Sorlin-d'Arves.

En outre, à compter de 2023, elle a institué une majoration de 60 % de la taxe d'habitation sur les résidences secondaires, soit le taux maximum permis par la loi. Cela lui rapporte, en 2024, 605 000 €, soit 18 % de l'ensemble de ses ressources de nature fiscale, ce qui est conséquent.

Tableau n° 23 : Evolution des taux d'imposition de Villarembert

	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025
Taxe d'habitation	21,78 %	21,78 %	21,78 %	21,78 %	22,22 %	22,22 %	22,22
Taxe foncière - bâti	30,11 %	30,71 %	42,59 %	43,23 %	44,09 %	44,53 %	44,53 %
Taxe foncière – non bâti	61,26 %	62,49 %	63,74 %	64,70 %	65,99 %	65,99 %	65,99 %

DOMAINE SKIABLE DES SYBELLES : COMMUNES DE SAINT-SORLIN-D'ARVES, SAINT-JEAN-D'ARVES, VILLAREMBERT ET SIVU DES GRANDES BOTTIÈRES

	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025
Majoration THRS						60%	60%

* dont transfert de 11,03 points de taxe foncière antérieurement perçue par le département

Source : États fiscaux n° 1259.

Les charges de gestion (3,94 M€ en 2024, + 3,5 % par an) progressent moins rapidement que l'inflation et que les produits. Les subventions versées (1,12 M€ en 2024), dont 674 601 € à l'office de tourisme⁴⁹ et 250 000 € au syndicat intercommunal de l'Edioulaz, formé avec Fontcouverte-La-Toussuire pour gérer l'eau et l'assainissement, en représentent une part conséquente. Les intérêts de la dette sont faibles (55 351 € en 2024).

Tableau n° 24 : Évolution des charges – Villarembert

<i>En €</i>	2019	2020	2021	2022	2023	2024	<i>Évol 19/24</i>
Charges à caractère général	1 539 923	1 426 716	1 263 708	1 537 742	1 633 619	1 819 137	18,1 %
Charges de personnel	839 754	720 532	722 936	796 473	843 462	945 046	12,5 %
Subv. de fonctionnement	902 045	767 593	824 966	965 811	1 111 445	1 121 985	24,4 %
Autres charges de gestion	39 739	41 123	43 991	47 183	52 582	54 165	36,3 %
Charges de gestion	3 321 460	2 955 964	2 855 601	3 347 209	3 641 108	3 940 334	18,6 %
+ Charges d'intérêt	154 557	117 639	97 789	85 391	69 663	55 351	- 64,2 %
= Charges courantes	3 476 017	3 073 602	2 953 390	3 432 600	3 710 770	3 995 685	15 %

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

La capacité d'autofinancement brute s'établit à 1,71 M€ en 2024, soit 30 % des produits de gestion, ce qui est confortable, d'autant plus qu'elle connaît une dynamique positive. Le remboursement de l'annuité de la dette (400 826 € en 2024) en mobilise en moyenne 53 % sur les années 2019-2024, mais seulement 23 % en 2024. La capacité d'autofinancement nette, dégradée de 2019 à 2021, se redresse très nettement en 2022 et 2023 (15 % des produits de gestion), et culmine à 1,31 M€ en 2024, soit 23 % des produits de gestion, ce qui est élevé.

Tableau n° 25 : Évolution de l'EBF et de la CAF – Villarembert

<i>En €</i>	2019	2020	2021	2022	2023	2024	<i>Évol 19/24</i>
Produits de gestion	4 137 068	3 922 083	3 443 416	4 820 838	4 953 499	5 702 799	37,8 %
Charges de gestion	3 321 460	2 955 964	2 855 601	3 347 209	3 641 108	3 940 334	18,6 %
Excédent brut de fonctionnement	815 608	966 120	587 815	1 473 629	1 312 392	1 762 465	116,1 %
<i>en % des produits de gestion</i>	19,7 %	24,6 %	17,1 %	30,6 %	26,5 %	30,9 %	

⁴⁹ Hors reversement de taxe de séjour.

<i>En €</i>	2019	2020	2021	2022	2023	2024	<i>Évol 19/24</i>
+/- Résultat financier	- 154 557	- 117 639	- 97 789	- 85 391	- 69 663	- 55 351	
CAF brute	657 613	855 838	495 365	1 387 962	1 239 964	1 707 948	159,7 %
<i>en % des produits de gestion</i>	15,9 %	21,8 %	14,4 %	28,8 %	25 %	29,9 %	

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

Les dépenses d'équipement représentent 4,64 M€ sur la période 2019-2024, pour un financement propre disponible supérieur (5,14 M€). La commune a emprunté 1,2 M€, en 2019 et 2021. Sur la période contrôlée, la trésorerie représente entre 133 et 194 jours de charges courantes au 31 décembre, ce qui est conséquent et aurait pu dispenser la commune de recourir à l'emprunt, ou lui aurait au moins permis de réduire le montant emprunté. Sa capacité de désendettement représente 1,5 années en 2024, ce qui correspond à un endettement faible. Son encours de dette, de 2,58 M€ au 31 décembre 2024, a diminué de 42 % depuis 2019.

Grace à des produits bien plus dynamiques que les charges sur les années 2022-2024, la situation financière de la commune est très favorable et son endettement est faible.

CONCLUSION INTERMÉDIAIRE

Les trois communes présentent des caractéristiques communes marquées mais leurs situations financières différent, ce qui s'explique, en partie, par des politiques fiscales différentes (taux d'imposition, application ou non de la majoration de la taxe d'habitation sur les résidences secondaires).

Villarembert, qui a eu recours à des hausses fréquentes de ses taux d'imposition, présente une situation financière favorable. Celle de Saint-Sorlin-d'Arves est stable et son endettement se maintient à un niveau soutenable. Saint-Jean-d'Arves connaît un endettement faible mais sa situation financière est difficile en raison d'un effet de ciseau entre des produits qui stagnent, et des charges qui augmentent.

2 LA GOUVERNANCE INTERNE ET LA PRÉVENTION DES CONFLITS D'INTÉRÊTS

2.1 L'organisation institutionnelle

2.1.1 L'organe délibérant

En application de l'article L. 2121-2 du CGCT, les conseils municipaux de Saint-Jean-d'Arves, Saint-Sorlin d'Arves et Villarembert sont composés de 11 membres. Deux conseillers de Saint-Jean-d'Arves et de Villarembert ont démissionné en cours de mandat⁵⁰. À Saint-Sorlin-d'Arves, cinq conseillers municipaux, dont deux adjoints ont démissionné, en raison de désaccords liés à la gouvernance et au tracé d'une télécabine, donnant lieu à des élections complémentaires, qui se sont tenues le 26 mars 2023.

Le conseil du SIVU des Grandes Bottières compte sept membres titulaires : quatre désignés par Fontcouverte-La-Toussuire et trois par Saint-Pancrace. L'article L. 5212-7 du CGCT dispose que les suppléants sont « *appelés à siéger au comité avec voix délibérative, en cas d'empêchement du ou des délégués titulaires* ». Le syndicat méconnaît ces dispositions : lors de ses réunions, les suppléants participent à la réunion, et au vote, alors que les délégués titulaires sont présents, ce qui conduit à recueillir un nombre de voix qui excède le nombre de délégués titulaires⁵¹, et a pour effet de vicier le vote. Par ailleurs, plusieurs procès-verbaux des séances n'indiquent pas les membres présents⁵², ce qui ne permet pas d'identifier si le quorum était réuni et les membres qui ont pris part au vote. Ils ne font pas toujours état de la désignation d'un secrétaire de séance, et ne sont jamais signés par le secrétaire de séance, lorsqu'il existe.

Compte-tenu de ces irrégularités, qui fragilisent juridiquement les délibérations adoptées, la chambre recommande au SIVU des Grandes Bottières de respecter les règles de composition et réunion de l'organe délibérant. La chambre invite également le SIVU à veiller à assurer une rédaction exhaustive des procès-verbaux des réunions du conseil syndical. En réponse aux observations provisoires, le président du SIVU s'est engagé à mettre en œuvre cette recommandation.

Recommandation n° 7. – régularité (SIVU des Grandes Bottières) : Respecter les règles de composition de l'organe délibérant (article L. 5212-7 du CGCT).

Aucun organe délibérant ne possède de règlement intérieur, celui-ci n'étant pas obligatoire, s'agissant de communes comptant moins de 1 000 habitants⁵³.

⁵⁰ 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.

⁵¹ 7 septembre 2020, 4 décembre 2020, 9 avril 2021, 26 avril 2021, 16 juillet 2021, 29 novembre 2022, 29 janvier 2024, 10 décembre 2024.

⁵² 5 avril 2024, 13 septembre 2024.

⁵³ En application de l'article L. 2127-8 du CGCT.

Selon l'article L. 2121-7 du CGCT, le conseil municipal se réunit au moins une fois par trimestre. En application de l'article L. 5211-11 du même code, l'organe délibérant d'un SIVU se réunit au moins une fois par semestre. Sur la période sous revue, les trois communes et le syndicat respectent cette fréquence de réunion. Saint-Jean-d'Arves, qui réunit son conseil municipal en moyenne 13 fois par an, rencontre parfois des difficultés pour obtenir le quorum.

À de nombreuses reprises, l'ordre du jour du conseil municipal de Saint-Sorlin-d'Arves a été abondé au début de la séance⁵⁴, ce qui méconnaît les articles L. 2121-10 et L. 2121-11 du CGCT, qui prévoient que l'ordre du jour doit être porté à la connaissance des conseillers municipaux au moins trois jours francs avant la réunion du conseil municipal. La chambre invite la commune à mettre fin à cette pratique.

Selon l'article L. 2121-22 du CGCT, le conseil municipal peut former des commissions chargées d'étudier les questions soumises au conseil et rendre des avis. Le maire en est le président de droit, ces commissions doivent désigner leur vice-président.

À Saint-Sorlin-d'Arves, par délibération du 2 juin 2020, 10 commissions ont été créées. Le conseil municipal a désigné, pour chaque commission, un président, qui n'est jamais le maire, et un « représentant du maire », ce qui méconnaît le CGCT. Cette situation a été régularisée par délibération du 3 avril 2023, faisant suite aux élections complémentaires. Toutefois, contrairement à ce que prévoit le CGCT, ce ne sont pas les commissions qui ont désigné leurs vice-présidents respectifs mais le conseil municipal.

Saint-Jean-d'Arves a créé six commissions par délibération du 28 mai 2020, qui a également désigné les vice-présidents. La chambre rappelle à la commune qu'il incombe aux commissions de désigner elles-mêmes leur vice-président.

Le conseil municipal de Villarembert a créé six commissions facultatives, qui se réunissent peu.

2.1.2 Les maires et adjoints

L'article L. 2122-22 du CGCT permet au conseil municipal de déléguer certaines fonctions au maire. Lors de chaque réunion de l'organe délibérant, le maire doit rendre compte des décisions prises dans les matières déléguées.

La maire de Saint-Jean-d'Arves dispose d'une délégation dans huit domaines, qui n'incluent pas les marchés publics. Les délibérations de délégation successives manquent de clarté, plusieurs délibérations s'ajoutant, certaines récapitulant les délégations précédentes, d'autres non.

Le maire de Saint-Sorlin-d'Arves dispose d'une délégation dans sept domaines précisément définis. Jusqu'en août 2024, les procès-verbaux des conseils municipaux ne font pas état des décisions prises par le maire dans les matières qui lui sont déléguées, ce qui ne permet pas de s'assurer que le conseil municipal en était informé. Depuis août 2024, le maire rend compte des décisions prises sur le fondement de ces délégations, ce qui figure dans les procès-verbaux du conseil municipal, pratique que la commune est invitée à poursuivre.

⁵⁴ 5 décembre 2019, 21 novembre 2019, 29 juin 2020, 10 juillet 2020, 21 décembre 2020, 18 janvier 2021, 14 juin 2021, 22 novembre 2021, 24 janvier 2022, 16 mai 2022, 17 janvier 2023.

Le maire de Villarembert dispose d'une délégation dans 27 domaines, soit la quasi intégralité des domaines possibles. Pour les marchés, sa délégation est limitée à un montant de 100 000 € hors taxes tandis que pour la réalisation d'emprunts, elle est conditionnée à l'inscription au budget des investissements financés. À la demande de la chambre concernant les décisions prises au titre de l'année 2024, seules deux ont été produites, leur numérotation et la commune indiquant qu'il n'y en a pas eu d'autres. Elles ont fait l'objet d'une information au conseil municipal.

Les trois communes comptent trois adjoints au maire, ce qui respecte le plafond de 30 % de l'effectif du conseil municipal, posé par l'article L. 2122-2 du CGCT. Les délégations qui leurs sont consenties en application des articles L. 2122-18 et L. 2122- 23 du CGCT, n'appellent pas d'observations de la chambre.

2.1.3 Les indemnités de fonction 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. À titre facultatif, les conseillers municipaux peuvent percevoir une indemnité, qui viendra en déduction de l'enveloppe maximum attribuée au maire et aux adjoints.

En application de l'article R. 2123-23 du CGCT, les communes de moins de 5 000 habitants classées station de tourisme peuvent majorer les indemnités de leurs élus de 50 %. Seule la commune de Villarembert fait application de cette majoration, qui n'a toutefois pas fait l'objet d'un vote distinct, en méconnaissance de l'article L. 2123-22 du CGCT.

Tableau n° 26 : Les indemnités versées aux élus (y compris cotisations sociales) *

<i>En €</i>	2019	2020	2021	2022	2023	2024	<i>Évolution</i>
Saint-Sorlin-d'Arves	17 898	22 770	26 847	27 313	25 943	28 100	+ 57 %
Saint-Jean-d'Arves	17 724	20 193	23 014	27 054	27 724	28 100	+ 58 %
Villarembert	26 588	34 654	39 881	40 581	41 587	42 150	+ 59 %
SIVU des Grandes Bottières	4 370	4 329	4 253	4 231	4 942	4 705	+ 8 %

* Dans le cadre de la loi du 27 décembre 2019 relative à l'engagement dans la vie locale et à la proximité de l'action publique, les indemnités des élus des communes de moins de 500 habitants ont été revalorisées de 50 %.
Source : Comptes administratifs et grands livres (2024).

En application de l'article L. 2123-24-1-1 du CGCT, les communes 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 ou filiale de ces sociétés. Cet état doit être communiqué chaque année aux conseillers municipaux avant l'examen du budget.

Aucune des trois communes contrôlées ne justifie de l'établissement de cet état. La chambre les invite à respecter cette obligation.

2.1.4 La transparence et la publicité des actes administratifs

2.1.4.1 Les conseils municipaux

Comme le prévoit le CGCT⁵⁵, Saint-Jean-d'Arves et Saint-Sorlin-d'Arves mettent en ligne, de façon exhaustive, sur leurs sites internet respectifs, la liste des délibérations et les procès-verbaux des conseils municipaux, ce qui permet d'en assurer la publicité. Ne disposant pas d'un site internet, le SIVU des Grandes Bottières n'a pas d'obligation en la matière.

Villarembert ne met pas en ligne de façon exhaustive les procès-verbaux de ses conseils municipaux et ne publie pas la liste des délibérations⁵⁶. La chambre invite la commune à veiller à une publication exhaustive de ces documents.

2.1.4.2 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 ouvertes⁵⁷, l'ensemble des données essentielles de leurs marchés dont la valeur dépasse le seuil de 40 000 € hors taxes.

Aucune des trois communes n'a publié les données essentielles de ses marchés, que ce soit sur leur profil acheteur ou, désormais, sur le portail national de données ouvertes. La chambre invite les trois communes à se conformer aux modalités de publications prévues par l'article R. 2196-1 du code de la commande publique.

2.1.4.3 Les informations budgétaires et financières

En application de l'article L. 2313-1 du CGCT⁵⁸ : « 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 ». Ce même article prévoit la mise en ligne de ce document sur le site internet de la commune.

Les trois communes ne satisfont pas à cette obligation, ce que la chambre les invite à faire.

⁵⁵ Articles L. 2121-15 et L. 2121-25, applicables aux EPCI par renvoi de l'article L. 5211-3 du CGCT.

⁵⁶ En 2024, il manque deux procès-verbaux du conseil municipal et aucune liste des délibérations n'est publiée, en 2023 il manque six procès-verbaux et neuf listes des délibérations.

⁵⁷ Sur <http://www.data.gouv.fr>, en données ouvertes.

⁵⁸ Rendu applicable aux EPCI comprenant au moins une commune de 3 500 habitants par l'article L. 5211-36 du CGCT.

2.2 Les remboursements de frais

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 le maire dans l'exercice de ses 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'État⁵⁹ 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 »*.

2.2.1 Les frais de mission et mandats spéciaux

Saint-Jean-d'Arves a été en mesure de produire les mandats spéciaux confiés aux membres du conseil municipal.

À Villarembert, aucun mandat spécial n'a été octroyé sur la période contrôlée, alors que de nombreux déplacements du maire en auraient nécessité⁶⁰. Un état de frais, concernant un déplacement le 14-15 septembre 2021, est remboursé au réel, conduisant à un dépassement des plafonds pour les repas et la nuitée. La chambre invite la commune à délibérer pour octroyer des mandats spéciaux pour les déplacements concernés.

2.2.2 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 déguisé⁶¹. Ainsi, la mobilisation de l'enveloppe de frais de représentation ne doit pas entraîner un enrichissement du maire. Compte tenu du contrôle susceptible d'être exercé par le juge administratif et la chambre régionale des comptes, les maires concernés doivent conserver toute pièce justificative

⁵⁹ Conseil d'État, 24 mars 1950, Sieur Maurice.

⁶⁰ Salons des maires, réunions de l'association nationale des maires de stations de montagne, événements organisés par domaines skiables de France, événements dans le cadre la Grande Odyssée etc.

⁶¹ Conseil d'État, 17 mars 1939, Association de défense des contribuables de Dijon ; Conseil d'État, 20 février 1942, Ligue des contribuables de Sevrans.

des dépenses qui ont fondé le bénéfice de l'indemnité de représentation⁶². Les indemnités pour frais de représentation n'ont pas vocation à remplacer les remboursements de frais de séjour ou de déplacement⁶³.

En 2022, le conseil municipal de Saint-Sorlin-d'Arves a délibéré pour octroyer au maire une enveloppe annuelle d'un montant maximum de 5 000 € au titre des frais de représentation. De 2022 à 2024, en moyenne 313 € par an lui ont effectivement été versés, consécutivement à la production de justificatifs de factures d'achats de nourriture. La chambre invite le maire à faire figurer, sur ces justificatifs, la destination de ces dépenses.

Le conseil municipal de Saint-Jean-d'Arves n'a pas délibéré à ce sujet et aucun frais de représentation n'a été versé au maire.

Le conseil municipal de Villarembert a délibéré pour octroyer au maire des frais de représentation d'un montant annuel maximum de 5 184 € à compter de l'année 2022. La délibération du 1^{er} juin 2022 prévoyait un versement de ces frais « *sur présentation d'un état de frais* ». Une délibération du 30 janvier 2023, qui annule et remplace la précédente, prévoit désormais un versement forfaitaire, mais rappelle au maire la nécessité de conserver les justificatifs de ses dépenses. Elle précise que ces frais ont « *pour objet de couvrir les dépenses supportées par le Maire à l'occasion de l'exercice de ses fonctions tel que des réceptions, des manifestations de toute nature que le maire organise ou auxquelles il participe dans l'intérêt de la commune* ». De 2022 à 2024, 15 552 € ont ainsi été versés au maire de Villarembert.

D'une part, la délibération du 30 janvier 2023 octroyant au maire 5 184 € de frais de représentation, non soumis à justificatifs, au titre de l'année 2022 présente un caractère rétroactif, elle était donc irrégulière.

D'autre part, la chambre relève que la commune n'a effectué aucun suivi des frais de représentation engagés par le maire.

Enfin, en réponse à la demande de la chambre de communiquer les justificatifs relatifs aux dépenses exposées par le maire, ce dernier n'a produit aucune facture mais une liste de déplacements assortis du nombre de kilomètres concernés, soit 595 déplacements représentant 19 108 kilomètres de janvier 2022 à septembre 2025. À titre de justificatifs, il produit des convocations pour une partie de ces déplacements. Or, comme cela été rappelé plus haut, 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 imputation sur les indemnités pour frais de représentation.

Au surplus, sur les 19 108 kilomètres déclarés, 1 459 km concernent des déplacements sur le territoire communal, qui n'ouvrent jamais droit à remboursement, y compris au titre des frais de déplacement. Au moins 5 901 km concernent des déplacements pour le compte de la communauté de communes ou de syndicats intercommunaux dont la commune est membre⁶⁴.

⁶² 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* ».

⁶³ Réponse à la question sénatoriale n° 22023, JO du Sénat du 2 mars 2017, p. 897.

⁶⁴ M. Fontaine est conseiller communautaire de la 3CMA, vice-président du SIVAV où il perçoit une indemnité de fonctions, il a été délégué au SIVU de l'Ouillon, il est délégué au syndicat du pays de Maurienne (SPM), au CIAS, à l'EPIC Tourisme mais pour le compte de la 3CMA.

Ces frais peuvent ouvrir droit à remboursement, pris en charge non par la commune mais par l'organisme concerné, et si l' élu n'y détient pas de mandat faisant l'objet de la perception d'une indemnité⁶⁵. Sur les frais restants, de nombreux déplacements lointains et inhabituels⁶⁶ auraient dû faire l'objet d'un mandat spécial, c'est-à-dire qu'ils auraient préalablement dû être autorisés par le conseil municipal, et être remboursés, le cas échéant, au titre des frais de mission, auxquels n'ont pas vocation à se substituer les frais de représentation. La chambre relève par ailleurs que, concernant les déplacements lointains allégués, les nuitées et frais de restauration ont été pris en charge directement par la commune. Ainsi, l'intégralité des frais de représentation est injustifiée.

2.2.3 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 6234⁶⁷.

À Saint-Jean-d'Arves, les frais de fêtes et cérémonies contiennent essentiellement les colis personnes âgées (879 € en 2024), et surtout le spectacle pyrotechnique du 14 juillet (7 500 € en 2024). À Saint-Sorlin-d'Arves, il s'agit de dépenses plus nombreuses et variées : chèques cadeaux, feux d'artifice, vœux du maire, repas des anciens combattants etc. À compter de 2023 pour Saint-Sorlin-d'Arves et 2024 pour Saint-Jean-d'Arves, 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, ces deux communes ne subdivisent pas le compte 623, qui inclut ainsi des dépenses d'annonces, de publication et d'impression. Les frais de réception de Villarembert sont imputés, à tort, au compte « fêtes et cérémonies, au lieu du compte « frais de réception », qui n'est pas utilisé.

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 réunion⁶⁸, pour apprécier l'intérêt local de la dépense. La chambre a contrôlé les pièces justificatives des trois communes au titre de l'année 2023.

⁶⁵ 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 ».

⁶⁶ Par exemple (liste non exhaustive), en 2022 : 384 km pour se rendre à un congrès domaine skiable de France (DSF), 238 km pour une réunion « Mountain Planet », 194 km pour une réunion de l'association nationale des maires de stations de montagne (ANMSM), 176 km pour le congrès des maires ; en 2023 : 228 km pour se rendre aux 20 ans de la Grande Odysée, 176 km pour une réunion de l'ANMSM, 176 km pour une réunion DSF ; en 2024 : 1 256 km pour se rendre à une réunion DSF à Reims, 242 km pour une réunion de l'ANMSM, 238 km pour une réunion « Mountain Planet », 234 km pour se rendre à France 3 à Grenoble ; en 2025 : 1 602 km pour se rendre à une réunion de l'ANMSM à St Lary Soulan.

⁶⁷ 6257 dans la nomenclature comptable M14, applicable jusqu'au 31 décembre 2023.

⁶⁸ CE n° 376324 du 23 décembre 2015, Commune de Bulgnéville.

Saint-Jean-d'Arves et Villarembert exposent peu de frais de réception. Les quelques factures de frais d'alimentation n'indiquent pas la nature de l'événement pour lesquelles elles ont été exposées.

Pour l'essentiel des dépenses, Saint-Sorlin-d'Arves joint un certificat administratif indiquant l'objet de la dépense et l'identité des convives, pratique vertueuse que la commune est invitée à poursuivre.

2.3 Une prévention des conflits d'intérêt à renforcer

2.3.1 La charte de l' élu local et le référent déontologue

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).

Aucun des procès-verbaux d'installation des conseils municipaux des trois communes ne témoigne de la lecture de la charte de l' élu local. La chambre invite les communes à donner lecture de cette charte et à en communiquer copie aux conseillers municipaux, en le faisant apparaître dans le procès-verbal du conseil municipal correspondant.

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 le conseil municipal.

Saint-Jean-d'Arves et Saint-Sorlin-d'Arves ont désigné un référent déontologue par délibération du 31 juillet 2023 et Villarembert par délibération du 11 juillet 2023. En outre, par un courrier du 13 août 2023 le maire de Villarembert a informé les conseillers municipaux du rôle de ce référent et de ses modalités de saisine, ce qui constitue une bonne pratique.

2.3.2 Les dispositifs internes à renforcer compte-tenu des enjeux locaux

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 fonction. 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.

Les trois communes ne disposent pas de document interne (délégations, règlements intérieurs, procédure etc.) traitant de la prévention des conflits d'intérêt, ni de procédures formalisées à ce sujet. Elles ne recensent pas les activités professionnelles et intérêts des

élus. Ainsi, elles s'en remettent surtout à l'initiative de ces derniers afin qu'ils s'abstiennent de toute situation d'interférence entre intérêts publics et privés susceptible d'influencer l'exercice de leurs fonctions. Cette absence de contrôle présente des risques juridiques pour les élus. Pourtant, des zones de risques existent, majorées par la taille restreinte des communes et les enjeux économiques et financiers liés à la présence de stations de ski.

Sur les trois communes, environ la moitié des élus exercent des activités en lien avec le ski et le tourisme (pisteurs, agents des remontées mécaniques, moniteurs de ski, loueurs de meublés, restaurateurs, organisateurs de séjours etc.). D'autres exercent des prestations de travaux pour le compte de leur commune. À Saint-Sorlin-d'Arves, le précédent maire était le directeur de l'école de ski jusqu'en 2012, et le nouveau directeur était élu au conseil municipal jusqu'en 2023. À Villarembert, deux élus effectuent des prestations de travaux publics.

2.3.3 Des cas de conflits d'intérêt ont été relevés

Dans les différentes communes, notamment à Saint-Sorlin-d'Arves, si à de nombreuses reprises, des élus, dont le maire, se sont effectivement 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, ce ne fut pas toujours le cas.

Ainsi, par délibération du 28 juin 2019, le conseil municipal de Saint-Sorlin-d'Arves a cédé un local à l'École de Ski français au prix de 850 000 €. Parmi les six membres ayant pris part au vote, le maire alors en fonction était un ancien directeur de l'École de Ski, et trois conseillers municipaux étaient alors moniteurs de ski, membres de l'ESF. Le 18 mars 2019, une élue de Saint-Sorlin-d'Arves ne s'est pas retirée lors du vote de l'échange de terrain concernant son père, qui selon elle ne s'est finalement pas concrétisée.

À Saint-Sorlin-d'Arves, M. Baudray, maire depuis 2020, détenait des parts des sociétés SDMAC, SATVAC (cinq parts, valorisées à 150 €) et SAMSO (2 500 parts valorisées à 37 500 €) jusqu'en 2021. Il était administrateur de la SATVAC, capitalistiquement liée à la SAMSO, de 2018 à 2020 et participait à ses conseils d'administration. Toutefois, il a notamment participé, en tant que conseiller municipal, en 2019, au vote des délibérations approuvant les avenants n° 1 et n° 2 avec la SAMSO et, en tant que conseiller municipal puis maire et représentant de la commune, aux commissions paritaires de suivi de la délégation de service public. M. Baudray était donc à la fois détenteur de parts de la SAMSO et directement impliqué, en tant qu'élue de Saint-Sorlin-d'Arves, dans les négociations avec cette dernière, ce qui constitue une situation de conflit d'intérêts. À la fin de l'année 2021, il a cédé ses parts à ses deux enfants. Désormais, ses enfants et son frère détiennent au total 5 000 parts de la SAMSO, valorisées 75 000 € et 10 parts de la SATVAC. Cette cession, à ses enfants, ne permet pas de neutraliser la situation de conflit d'intérêt dans laquelle il se trouve, à laquelle il doit être mis fin. Seule une cession des actions à des personnes, morales ou physiques, hors des champs familiaux, professionnels ou amicaux de M. Baudray permettrait de mettre fin à la situation de conflit d'intérêts. Suite aux élections qui se sont tenues en mars 2026, ce conflit d'intérêts lié à la détention d'actions de la SAMSO par des proches du maire demeure.

En outre, M. Baudray détient et dirige la SARL Baudray, entreprise de travaux publics titulaire du marché de déneigement de la commune de 2018 à mars 2020, c'est-à-dire jusqu'à

son élection⁶⁹. Toutefois, le 6° de l'article L. 231 du code électoral prévoit que les entrepreneurs de services municipaux sont inéligibles au mandat de conseiller municipal. Selon la chambre, sous réserve de l'appréciation du juge, tous les critères légaux et jurisprudentiels étaient remplis pour qualifier M. Baudray d'entrepreneur de services municipaux (rôle décisionnel dans la société, montant des prestations facturées, récurrence, y compris moins de six mois avant l'élection, participation à l'exercice du service public de déneigement) et caractériser une inéligibilité en 2020.

Compte-tenu des problématiques relevées, la chambre invite les communes à mettre en place un dispositif de recensement des conflits d'intérêts, leur permettant d'organiser le départ 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 départ, et ainsi à préserver leurs responsabilités. À cet égard, elles peuvent se référer au guide de l'agence française anticorruption⁷⁰.

CONCLUSION INTERMÉDIAIRE

La gouvernance des collectivités contrôlées ne présente pas de dysfonctionnements majeurs. Toutefois, quelques irrégularités ont été relevées, qui peuvent notamment compromettre la légalité de leurs actes. Ainsi, le SIVU des Grandes Bottières doit veiller à assurer une composition régulière de son organe délibérant. Saint-Sorlin-d'Arves doit cesser d'abonder l'ordre du jour du conseil municipal au moment de la séance. Les maires doivent respecter le champ des délégations consenties par le conseil municipal, et rendre compte à ce dernier des décisions prises dans les matières déléguées.

À Villarembert, le maire a bénéficié du versement de 15 552 € de frais de représentation indus, qui constituent ainsi un complément déguisé d'indemnités de fonction, dont la commune doit solliciter le remboursement.

Les trois communes doivent renforcer la prévention des conflits d'intérêts. En effet, des zones de risque (intérêts liés au ski et au tourisme, prestations d'élus pour le compte de leur commune), et même quelques 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.

⁶⁹ Les seuls candidats à ce marché étaient M. Baudray et l'entreprise de son ancien associé Martoia BTP.

⁷⁰ https://www.agence-francaise-anticorruption.gouv.fr/files/files/AFA_BlocCommunal_Web.pdf

3 LA COMMANDE PUBLIQUE

3.1 L'absence de procédures internes et d'organisation clairement définie

Un marché public est un contrat conclu à titre onéreux entre un acheteur public et un opérateur économique. Il peut concerner des travaux, des fournitures ou des services. Une organisation interne efficiente et précisément définie, adaptée à la taille de la commune et aux enjeux auxquels elle est confrontée, permet aux acheteurs publics d'estimer correctement leurs besoins et de respecter les règles de publicité et de mise en concurrence.

Compte-tenu de la taille réduite des services administratifs des communes contrôlées (composés de deux ou trois agents), elles ne disposent pas de personnel spécifiquement consacré à la commande publique et d'une nomenclature des achats permettant de recenser ses besoins par natures de prestations homogènes.

Saint-Jean-d'Arves n'a pas formalisé de procédure interne de passation des marchés publics. Elle indique que la commission des travaux se réunit une à deux fois par an et en fonction des crédits disponibles et des besoins, elle établit un ordre de priorité. Elle précise qu'elle effectue généralement une mise en concurrence sur la base de plusieurs devis. Toutefois, les délibérations du conseil municipal, qui valident chaque devis, de même que les procès-verbaux de ces conseils, ne font pas état de l'existence de plusieurs devis. La commune n'a pas été en mesure de le justifier pour l'essentiel de ses achats, y compris pour des achats de montants élevés.

À Saint-Sorlin-d'Arves, il n'existe pas de guide interne relatif aux marchés publics et la commission d'appel d'offre (CAO) ne dispose pas d'un règlement intérieur, permettant de définir les règles applicables en matière de remplacement des membres, titulaires ou suppléants, membres à voix délibérative (élus) ou à voix consultative. La CAO s'est réunie lors de l'appel d'offres du marché de déneigement en 2020. Des CAO spécifiques ont été créés concernant le marché des navettes touristiques et celui des secours sur piste en 2023, effectué dans le cadre d'un groupement de commande avec Saint-Jean-d'Arves. La commune indique que l'évaluation des besoins est réalisée lors des commissions municipales mais la commune n'en dresse pas de compte-rendu. Un estimatif est réalisé par les élus suivant leurs différentes compétences et selon des travaux similaires réalisés les années précédentes ou marchés clos. Si les montants avoisinent les seuils de procédures formalisées, les élus proposent de réaliser un appel d'offres. Le conseil municipal a donné délégation au maire pour la préparation, la passation, l'exécution et le règlement de tous les marchés d'un montant inférieur à 214 000 € hors taxes, mais ce seuil n'est pas à jour⁷¹. La commune indique que, sur la base d'un minimum de trois devis, elle accepte le devis le plus compétitif. La commune a conclu une convention de prestations de service et d'assistance commande publique avec la communauté de communes (3CMA), qui assure des missions de gestion administrative et juridique des procédures de

⁷¹ Ce seuil correspond au seuil de procédure formalisée pour les marchés de fournitures courantes et de services applicable entre le 1^{er} janvier 2020 et le 31 décembre 2021. Ce seuil est de 221 000 €, pour les marchés de fournitures et de services, depuis le 1^{er} janvier 2024.

marchés publics et de conseil auprès de Saint-Sorlin-d'Arves. La 3CMA facture la prestation en fonction du temps réel passé sur la base d'un coût horaire forfaitaire.

Plusieurs mutualisations sont mises en œuvre entre les communes voisines de Saint-Sorlin-d'Arves et Saint-Jean-d'Arves. Elles ont constitué un groupement de commande pour le marché public de transport en navettes, pour les opérations de transports des personnes accidentées sur leur domaine skiable jusqu'au cabinet médical, pour les marchés de travaux de réparation, d'aménagement de voirie, réseaux divers, terrassement et déneigement selon la procédure adaptée ouverte. Saint-Sorlin-d'Arves est désignée comme coordonnateur ayant la qualité de pouvoir adjudicateur pour procéder à l'organisation de l'ensemble des opérations de passation de l'accord cadre.

Villarembert ne dispose pas de procédure ou guide interne concernant la commande publique. La commune indique que les élus recensent les besoins en début d'année lors de la préparation du budget et définissent la nécessité ou pas de procéder à une mise en concurrence, mais aucun formalisme particulier ni compte-rendu de ces commissions n'est établi. La commune ne fait pas appel à un service extérieur. Elle n'a pas pu justifier qu'elle demandait plusieurs devis avant d'effectuer un achat, ce qu'elle explique en indiquant que les entreprises ne répondent pas aux sollicitations car elles sont débordées, mais que les élus ont une connaissance du marché eu égard à leurs professions respectives.

La chambre invite les trois communes, à tout le moins, à organiser, tous les ans, un recensement formalisé et exhaustif des besoins de l'ensemble des services permettant d'éviter les achats fractionnés et de systématiser les demandes de plusieurs devis pour les achats inférieurs aux seuils de publicité obligatoire.

3.2 D'importants manquements aux règles de publicité et mise en concurrence

L'article L. 3 du code de la commande publique (CCP) fixe les grands principes applicables dès le premier euro d'achat : égalité de traitement des candidats, liberté d'accès à la commande publique et transparence des procédures. Le respect de ces principes permet d'assurer l'efficacité de la commande publique et la bonne utilisation des deniers publics. Au-delà de certains seuils, des règles spécifiques de publicité et de mise en concurrence doivent en outre être respectées. Pour définir les procédures d'achat applicables, les besoins doivent être évalués en prenant en compte la valeur totale des travaux se rapportant à une opération, ou la valeur totale, sur douze mois au moins et pour l'ensemble des services de la collectivité, des fournitures ou services qui peuvent être considérés comme homogènes, soit en raison de leurs caractéristiques propres, soit parce qu'ils constituent une unité fonctionnelle. La collectivité ne peut se soustraire à l'application des procédures en scindant ses achats ou en utilisant des modalités de calcul de la valeur estimée du besoin autres que celles prévues par la réglementation.

Tableau n° 27 : Seuils de publicité et de procédure pour les marchés publics (hors taxes)

Publicité / Procédure	Marchés de fournitures et services	Marchés de travaux
Publicité non obligatoire ⁷² <i>Pas de procédure obligatoire autre que celles définies par l'acheteur mais obligation de respecter les grands principes de la commande publique</i>	< 40 000 €	< 99 999,99 €
Publicité libre ou adaptée - <i>Procédure adaptée</i>	de 40 000 à 89 999,99 €	Sans objet
Publicité obligatoire au BOAMP ou dans un support habilité à recevoir des annonces légales - <i>Procédure adaptée</i>	de 90 000 à 220 999,99 €	de 100 000 à 5 537 999,99 €
Publicité obligatoire au BOAMP et au JOUE <i>Procédure formalisée</i>	à partir de 221 000 €	à partir de 5 538 000 €

Source : annexe 2 du CCP applicable depuis le 1^{er} janvier 2024.

À l'exception des groupements de commande réalisés avec Saint-Sorlin-d'Arves, Saint-Jean-d'Arves n'a eu recours à aucune procédure de publicité et de mise en concurrence. Ainsi, la prestation de goudronnage qui s'est étalée sur 2020 et 2021 a eu un coût de 169 918 €, dont 96 862 €⁷³ pour la seule année 2021 et a été attribuée à l'entreprise Colas sans aucune publicité, alors qu'au titre de ces années, tout marché de travaux d'un montant supérieur à 40 000 € devait faire l'objet d'une publicité obligatoire. Il en va de même pour la société Martoia, qui a effectué, en 2020, pour 74 148 € de travaux, dont 59 976 € concernant des parkings et de la société SERTPR, qui a effectué, pour la seule année 2023, 116 644 € de « travaux de voirie divers ». En 2021, un tracteur a été acquis pour un montant de 182 292 €, sans qu'aucune publicité ne soit effectuée, alors qu'elle était obligatoire au BOAMP ou sur un support habilité à recevoir des annonces légales. Il s'agit de manquements importants aux règles de la commande publique.

Saint Sorlin d'Arves a mis en place un service gratuit de trains touristiques durant les étés 2020 à 2024. Elle indique qu'elle n'a pas conservé les différents devis des entreprises sollicitées en 2021. Le maire a accepté le devis présenté par la société SFAPA pour la location de deux trains touristiques sans chauffeur.

Tableau n° 28 : Coût hors taxes des trains touristiques de la saison estivale

En € hors taxes	2020	2021	2022	2023	2024
Montants versés à la société SFAPA	24 000	39 205	49 090	51 140	54 010

Source : Grands livres de la commune de Saint-Sorlin-d'Arves, convertis en montants hors taxe (taux TVA 20 %).

Les années suivantes, elle a à nouveau eu recours à ce fournisseur, sans justifier avoir sollicité plusieurs sociétés. Aucune publicité n'a été effectuée alors que s'agissant de prestations de services, elle est obligatoire à partir de 40 000 € HT.

⁷² Si la publicité n'est pas obligatoire, l'acheteur doit veiller à choisir une offre pertinente, à faire une bonne utilisation des deniers publics et à ne pas contracter systématiquement avec un même opérateur économique lorsqu'il existe une pluralité d'offres susceptibles de répondre au besoin (article R. 2122-8 du CCP).

⁷³ Montant issus des grands livres des comptes de la commune, indiqués toutes taxes comprises.

La commune a également mis en place une activité estivale de karting de montagne appelée « Mountain karts ». Pour cela, elle a sollicité en 2021 un premier devis de la société allemande Mountaincart pour l'achat de 35 véhicules pour un montant de 65 700 € HT puis, la même année, un second devis pour l'achat de 15 véhicules supplémentaires pour un montant de 33 630 € HT, soit un total de 99 330 € HT (dont 33 630 € HT payés en 2022). S'agissant de fournitures supérieures à 90 000 € HT, la commune aurait dû procéder à une publicité obligatoire au BOAMP ou dans un support habilité à recevoir des annonces légales.

Compte-tenu des importantes irrégularités relevées, la chambre recommande à Saint-Jean-d'Arves et Saint-Sorlin-d'Arves de se conformer sans délai aux seuils de publicité prévus par le code de la commande publique. Concernant plus particulièrement Saint-Sorlin-d'Arves, la commune doit effectuer une publicité concernant la prestation de location de trains touristiques.

Recommandation n° 8. – régularité (Saint-Jean-d'Arves et Saint-Sorlin-d'Arves) : Respecter sans délai les seuils de publicité prévus par le code de la commande publique.

3.3 L'analyse d'un échantillon de marchés de Saint-Sorlin-d'Arves et Villarembert témoigne de manquements

La chambre a examiné un échantillon de marchés pour les communes de Saint-Sorlin-d'Arves et Villarembert. 14 marchés ont été examinés pour la première commune pour un montant total initial de 4,5 M€ HT (*cf.* annexe n° 8) et 17 marchés pour la seconde commune pour un montant total initial de 1,7 M€ HT (*cf.* annexe n° 9). Seuls ceux donnant lieu à observations sont évoqués ci-dessous. Certaines observations constituent des irrégularités au regard des règles de la commande publique (voirie et déneigement, convention avec Buldocrew), tandis que d'autres témoignent, de délais trop courts laissés aux candidats, de défaut d'estimation (restructuration du centre de vacances) ou d'une mise en concurrence trop précipitée source de surcoûts (tyrolienne).

3.3.1.1 Le marché de réparation, d'aménagement de voirie, de réseaux divers, de terrassement et de déneigement de 2024, entaché de nombreuses et importantes irrégularités

En 2024, Saint-Jean-d'Arves et Saint-Sorlin d'Arves ont constitué un groupement de commande et passé un accord cadre à bons de commande pour un marché « *de travaux de réparations, d'aménagement de voirie, de réseaux divers, de terrassement et de déneigement* ».

L'appel public à candidatures contient à la fois des travaux et des prestations de services pour une période d'un an, renouvelable trois fois. Il fait application de la procédure adaptée ouverte. Toutefois, le marché de déneigement constitue une prestation de services et non de travaux. En matière de prestations de services, le seuil de procédure formalisée, qui tient compte

des options et reconductions⁷⁴, était alors de 221 000 € HT, et Saint-Sorlin-d'Arves avait, au cours des trois années précédentes, exposé des dépenses de 511 000 € HT au titre du déneigement. Ainsi, deux marchés distincts auraient dû être passé, ou, à tout le moins, deux lots différents auraient dû être distingués⁷⁵, et celui concernant le déneigement aurait dû faire l'objet d'une procédure formalisée, et non adaptée, entraînant des règles de publicité et mise en concurrence plus strictes.

Cinq entreprises ont candidaté et trois ont été retenues conformément au règlement d'appel public à candidatures. Le rapport d'analyse des offres indique que deux entreprises ont été écartées car elles ne présentent que des références en déneigement. Ainsi, l'absence de création d'un lot spécifique à la prestation de déneigement a porté préjudice à la mise en concurrence en écartant les entreprises spécialisées dans ce domaine.

En outre, le délai entre l'avis d'appel public à la concurrence, publié le 20 février 2024, et la date limite de réception des plis, le 19 mars 2024, est inférieur au délai minimal de 35 jours prévu par l'article R. 2161-2 du CCP.

Dans la première phase de présélection des candidatures, des critères qualitatifs ont été définis comme les références sur des prestations similaires, les qualifications professionnelles, les moyens financiers et matériels des candidats. Toutefois, alors que les références semblaient identiques entre deux candidats, dont celui qui a été retenu finalement, la note maximale a été attribuée à ce dernier. De même, alors que les moyens matériels du candidat finalement retenu étaient moindres que ceux des concurrents, il a obtenu la note maximale. À l'issue de la phase d'offres restreintes, seules deux entreprises, sur les trois retenues, ont déposé une offre. Le règlement de la consultation prévoyait une sélection des offres sur le prix (50 %) et le mémoire justificatif prévoyant les modalités d'intervention (50 %). À l'issue de cette seconde phase, l'entreprise retenue obtient la note maximale. Les communes n'ont communiqué à la chambre que l'offre du candidat retenu, ce qui ne permet pas à la chambre de contrôler la bonne application de ces critères de sélection.

3.3.1.2 Un marché confié à une association sous couvert d'une subvention

La commune de Saint-Sorlin d'Arves a attribué à l'association Buldocrew une première subvention de 40 000 € en 2021 et une seconde de 42 000 € en 2022 ainsi que la mise à disposition de matériel et véhicules. Une convention d'objectifs et de moyens prévoit la réalisation par l'association de travaux et de l'entretien sur des pistes de VTT appartenant à la commune. Cette association a candidaté par ailleurs à un marché lancé par la commune de Villarembert pour la création d'une piste de VTT. En l'espèce les termes de la convention d'objectifs, et notamment son article 2, montrent qu'il y a une prestation spécifique et individualisée par la commune de Saint-Sorlin-d'Arves, ce qui permet de l'assimiler à un marché de travaux attribué sans mise en concurrence. Par ailleurs, la commune n'a pu

⁷⁴ Article R. 2121-1 du CCP « L'acheteur procède au calcul de la valeur estimée du besoin sur la base du montant total hors taxes du ou des marchés envisagés. Il tient compte des options, des reconductions ainsi que de l'ensemble des lots et, le cas échéant, des primes prévues au profit des candidats ou soumissionnaires ».

⁷⁵ L'article L. 2113-10 du code de la commande publique dispose que tous les marchés doivent être passés en lots séparés lorsque leur objet permet l'identification de prestations distinctes, ce qui est le cas en l'espèce.

communiquer le compte rendu financier attestant la conformité des dépenses effectuées avec la subvention.

3.3.1.3 La restructuration du centre de vacances « Les 3 lacs »

Le 21 janvier 2019, le conseil municipal de Saint-Sorlin-d'Arves a approuvé l'engagement d'une procédure adaptée en vue de la passation des marchés de travaux pour le réaménagement du chalet les Trois Lacs, contenant 19 lots. L'avis d'appel à la concurrence a été publié dans le journal le Dauphiné Libéré le 1^{er} février 2019 et la date limite de remise des offres fixée au 26 février 2019. Bien que le délai soit court compte tenu de l'importance du marché⁷⁶, 50 entreprises ont déposé une offre dans les délais.

Certaines offres sont très élevées par rapport à l'estimation (lots n° 3 et 13). Dans le premier cas, seule une offre a été présentée (+ 41 % par rapport à l'estimation et + 25 % après négociation), dans le second cas les deux offres présentées étaient très élevées (+ 54 % par rapport à l'estimation et + 50 % après négociation). Malgré cela, les deux offres retenues ont fait l'objet d'un avenant majorant le prix final de plus de 20 % pour le lot n° 3 et de plus de 10 % pour le lot n°13. Soit le maître d'œuvre a effectué une mauvaise estimation du coût, soit la commune aurait pu procéder à un nouvel appel d'offres pour obtenir d'autres propositions plus conformes à son estimation.

3.3.1.4 Le marché de construction d'une tyrolienne a été engagé avant d'obtenir les autorisations nécessaires, ce qui a été source d'important surcoûts

Par délibération du 4 octobre 2021, le conseil municipal a approuvé le lancement d'un appel d'offres pour la passation d'un marché public de conception et réalisation d'une tyrolienne à virages « 4 saisons ». Une seule entreprise a répondu à l'appel d'offres pour un prix de 877 110 € HT. Le marché lui a été attribué par délibération du 17 janvier 2023 et les travaux ont débuté. Toutefois, le 9 octobre 2023, la commune a déposé une demande d'examen préalable à la réalisation d'une évaluation environnementale, acceptée par la préfète le 13 novembre 2023. Mais ce n'est que le 12 janvier 2024 que le maire a demandé à la société de suspendre les travaux. Par délibération du 3 juin 2024, une concertation préalable a été initiée. Elle a eu lieu du 1^{er} au 15 juillet 2024 suivie d'une participation du public par voie électronique pour une demande de défrichement du 28 juillet au 28 août 2025. Compte tenu de la modification du tracé à la suite de l'enquête environnementale menée en 2023, l'attributaire du marché a demandé et obtenu la conclusion d'un avenant pour un montant de 340 740 € HT le 13 mai 2025, soit 39 % du montant initial du marché. L'avenant a été conclu sur le fondement de l'article R. 2194-2 du CMP⁷⁷. À ce titre, la commune a estimé que, « *les travaux étant déjà*

⁷⁶ Conseil d'État, 7 octobre 2005, n° 278732, publié au recueil Lebon.

⁷⁷ Aux termes duquel « *Le marché peut être modifié lorsque, sous réserve de la limite fixée à l'article R. 2194-3, des travaux, fournitures ou services supplémentaires, quel que soit leur montant, sont devenus nécessaires et ne figuraient pas dans le marché initial, à la condition qu'un changement de titulaire soit impossible pour des raisons économiques ou techniques tenant notamment à des exigences d'interchangeabilité ou d'interopérabilité avec les équipements, services ou installations existants achetés dans le cadre du marché initial* ».

engagés, il n'était pas techniquement envisageable de changer de titulaire en cours de marché ».

Ainsi, la gestion de ce projet est entachée de graves défaillances, les autorisations environnementales ayant été sollicitées tardivement. L'empressement de la commune à attribuer le marché et débiter les travaux a généré un surcoût, celle-ci devant modifier son projet tandis que les travaux étaient en cours, alors que la réalisation d'une tyrolienne ne présentait aucun caractère urgent.

3.3.1.5 Des marchés de déneigement attribués à l'entreprise du premier adjoint de Villarembert, sans autorisation du conseil municipal

Tous les ans, Villarembert effectue un appel public à la concurrence pour le marché hivernal de déneigement des voies communales et des parkings sur l'ensemble de la commune. L'avis d'appel public à concurrence est publié au BOAMP. En 2022 et 2023, une publication est également faite sur Marchés Online. Chaque année, de 2019 à 2024, une seule offre est présentée et le marché est attribué à la société Travaux des Cimes dont l'associé majoritaire gérant est le premier adjoint de la commune. Un rapport d'analyse de cette unique offre est établi et étudié par la secrétaire générale de mairie et le maire. Il vise à comparer l'évolution des prix d'une année sur l'autre.

La seule fois où le conseil municipal s'est réuni au sujet de ce marché, le 8 août 2022, pour décider de lancer le marché de déneigement, le premier adjoint s'est déporté de la discussion et du vote.

Si les communes de moins de 3 500 habitants peuvent recourir aux prestations des entreprises possédées par leurs maire ou adjoints, conformément aux dispositions de l'article 432-12 du code pénal, ces prestations ne sont autorisées que dans la limite de 16 000 € par an, sous réserve que les élus intéressés s'abstiennent de participer à la délibération du conseil municipal relative à la conclusion ou à l'approbation du contrat. En l'espèce, les montants facturés par le premier adjoint excèdent ce montant.

Tableau n° 29 : Montant payé au titre des marchés de déneigement de la société Travaux des Cimes

<i>En €</i>	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Montant du forfait	50 872	52 445	54 717	56 720	60 710	63 740
Montant versé HT	141 847	126 009	144 527	181 851	148 141	84 930

Source : Grands livres des comptes.

Le premier adjoint est non seulement premier adjoint mais également chargé de la gestion du personnel communal, des travaux et de l'aménagement du territoire. Il a donc la responsabilité du personnel communal chargé de suivre les travaux effectués par son entreprise. En revanche, aucune des pièces consultées, liées à ce marché, ne fait apparaître sa signature ou son intervention à titre de représentant de la commune.

Surtout, le 6° de l'article L. 231 du code électoral prévoit que les entrepreneurs de services municipaux sont inéligibles au mandat de conseiller municipal. Le premier adjoint entrait manifestement dans le champ de ces dispositions et était ainsi inéligible en 2020.

En outre, la commune n'a pu présenter qu'une seule délibération du conseil municipal décidant de mettre en concurrence pour l'hiver 2022-2023. Aucune autre délibération du conseil municipal décidant de lancer le marché, ou approuvant son attributaire n'a été produite. C'est le maire qui a signé les marchés. Ainsi, il a rendu compte le 6 décembre 2024 auprès de son conseil municipal de l'attribution du marché pour la saison 2024-2025 sur le fondement de la délégation qui lui est accordée par le conseil municipal. Or, à compter de 2020, cette délégation est limitée aux marchés d'un montant inférieur à 100 000 € hors taxes. Cependant, chaque année, si le forfait est bien inférieur à 100 000 € HT, le marché tel qu'il est exécuté, dépasse ce montant de façon importante de 2019 à 2024. Ainsi, notamment au regard du caractère systématique du dépassement, qui représente une sous-évaluation manifeste et répétée du besoin de la commune, le maire n'était pas habilité à attribuer les marchés de déneigement sans délibération du conseil municipal.

Enfin, le titulaire du marché est rémunéré sur la base d'un forfait de 100 heures auxquelles s'ajoutent les heures supplémentaires effectuées, qui viennent tripler ou quadrupler ce montant. Le cahier des clauses particulières prévoit que le nombre d'heures réellement exécutées est constaté par le représentant de la commune après chaque intervention, au vu du disque du camion et du compteur horaire des chargeuses. Il est également prévu qu'un bon visé par l'entreprise et le représentant des services techniques sera établi et transmis en mairie. Alors que les dépassements du forfait sont systématiques et importants, les pièces transmises au paiement ne comportent pas le double visa, et le décompte des heures n'est pas signé par le représentant de la commune. Villarembert est invitée à faire valider et signer, par une personne habilitée, le nombre d'heures supplémentaires effectives dans tout marché. En réponse aux observations de la chambre, le maire de la commune s'est engagé à veiller au suivi régulier du marché, notamment en faisant signer et valider, par une personne habilitée, le nombre d'heures supplémentaires effectives.

CONCLUSION INTERMÉDIAIRE

Compte-tenu de la taille réduite des services administratifs des communes contrôlées, elles ne disposent pas de personnel spécifiquement consacré à la commande publique. Aucune n'est dotée d'une nomenclature des achats permettant de recenser ses besoins par natures de prestations homogènes ni ne dispose de procédures internes formalisées, ou d'une organisation clairement définie et traçable de définition des besoins.

D'importants manquements aux règles de publicité et de mise en concurrence ont été relevés, à Saint-Sorlin-d'Arves et à Saint-Jean-d'Arves, cette dernière commune n'ayant eu recours à aucune mesure de publicité sur l'ensemble de la période contrôlée, à l'exception des marchés passés dans le cadre du groupement de commande avec Saint-Sorlin-d'Arves. Elle a systématiquement fonctionné sur devis, ce qu'elle justifie, de façon non admissible, par le coût des mesures de publicité et l'urgence à effectuer des commandes. En outre, elle n'est pas en mesure de justifier de la sollicitation de plusieurs devis, y compris pour certains achats de montants conséquents. Saint-Sorlin-d'Arves n'a jamais effectué de publicité concernant la prestation de location de son train touristique. Les deux communes doivent sans délai mettre

en place une organisation et effectuer un recensement de leurs besoins leur permettant de respecter les seuils de publicité prévus par le code de la commande publique.

L'analyse d'un échantillon de marchés de Saint-Sorlin-d'Arves et Villarembert témoigne d'un certain nombre d'irrégularités et d'autres manquements que les communes doivent s'attacher à ne pas reproduire : défaut d'allotissement, non-respect des seuils de procédure formalisé, délai trop court laissé aux candidats pour déposer une offre, opacité dans l'attribution des notes aux candidats, marché et travaux engagés sans disposer des autorisations environnementales nécessaires, entraînant d'importants surcouts.

Enfin, sur l'ensemble de la période contrôlées, Villarembert a attribué un marché de déneigement au premier adjoint de la commune, qui se trouvait de ce fait entrepreneur de services municipaux et était inéligible en application de l'article L. 231 du code électoral.

ANNEXES

Annexe n° 1. Indicateurs financiers ramenés à la population en 2024	84
Annexe n° 2. Le périmètre des délégations de service public des Sybelles	85
Annexe n° 3. Suivi des programmes d'investissement	86
Annexe n° 4. Les avenants aux conventions de délégations	89
Annexe n° 5. Provenance de l'eau destinée à la production de neige	90
Annexe n° 6. Passages aux remontées mécaniques	91
Annexe n° 7. Cumul de chutes de neige par saison (cm)	92
Annexe n° 8. Liste des marchés examinés pour la commune de Saint-Sorlin-d'Arves	93
Annexe n° 9. Liste des marchés examinés pour la commune de Villarembert	94

Annexe n° 1. Indicateurs financiers ramenés à la population en 2024

En €/habitant	Saint-Sorlin-d'Arves	Saint-Jean-d'Arves	Villarembert	Fontcouverte-La-Toussuire	Saint-Pancrace	Moyenne de la strate
Produits de fonctionnement	12 972	7 585	22 343	10 845	1 417	923
Charges de fonctionnement	12 086	8 076	15 973	9 799	1 118	743
Résultat de fonctionnement	886	- 491	6 370	1 046	299	180
Produits d'investissement	2 703	3 082	6 536	1 717	360	455
Dépenses d'investissement	2 863	2 434	5 976	2 918	852	492

Source : www.impots.gouv.fr – comptes individuels des collectivités.



Annexe n° 3. Suivi des programmes d'investissement

Sont présentés ici le suivi des principaux investissements prévus par les contrats de concession.

Tableau n° 30 : Suivi du programme d'investissement Saint-Jean d'Arves

Equipement projeté	Prévision	Réalisation	Montant prévu	Réalisé	Observations
Piste retour de Pralud	2015	2017	1,5 M€	0,6 M€	
Remplacement du télésiège de La Chal par un télésiège débrayable six places	2016	2016	7,3 M€	6,1 M€	
Création d'une piste verte depuis le Mont Corbier	2016	2017	0,5 M€	0,63 M€	
Restructuration du front de neige	2016	2019	0,5 M€	0,12 M€	Abandonné par avenant de 2019
Agrandissement retenue collinaire de La Chal	2019	Non	1 M€	Non réalisé	Abandonné par avenant de 2019, reprogrammé par avenant de 2024
Remplacement des télésis des Vadrouilles par le télésiège de l'Épaule (déplacement)	2019	2019	1,5 M€	0,22 M€	Modification par avenant de 2019

Source : Données communiquées par le délégataire SATVAC.

Tableau n° 31 : Suivi du programme d'investissement Villarembert

Equipement projeté	Prévision	Réalisation	Montant prévu	Montant réalisé	Observations
Piste verte retour Mont Corbier	2015	Non	0,5 M€	Non réalisé	Non réalisée
Augmentation débit TSD Sybelles Express	2015	Non	0,5 M€	Non réalisé	Non réalisée
Télésiège Crozat 6 places	2016	2016	6,8 M€	5,6 M€	Télésiège Voie Lactée
Piste les Raccourts	2016	Non	1 M€	Non réalisé	Non réalisée
Télésiège D40	2016	2016	1 M€	0,28 M€ 1,7 M€	Création du TK Bebert Création TSF Ourson
Réaménagement de la zone débutante	2016		0,45 M€	0,71 M€	Création de l'espace débutant des Etoiles
Création d'un nouveau garage	2019	Non	1,5 M€	Non réalisé	Non réalisé
TSD Mont Corbier	2019	2019	7,3 M€	7,4 M€	Modifié par avenant n°2, financé par crédit-bail
Dameuses	Sur 30 ans		5,54 M€		

Équipement projeté	Prévision	Réalisation	Montant prévu	Montant réalisé	Observations
Pistes, réseaux et informatique	Sur 30 ans		3 M€		
Remplacement téléski Torret par un télésiège	2020	2021	Non chiffré	4,9 M€	Modifié par avenant n° 3

Source : Annexe 4 de la DSP conclue avec SATVAC et réponses du concédant.

Tableau n° 32 : Suivi du programme d'investissement Saint-Sorlin-d'Arves

Équipement projeté	Année prévue	Année réalisation	Montant prévu	Montant réalisé	Observations
Piste des Boulevards	2018	2018	0,75 M€	0,92 M€ et 0,45 M€	Emprunt et autofinancement
Paravalanche Lauze	2019	2019	1 M€	Non précisé	Montant non retrouvé dans le fichier immobilisations
Enneigement des pistes Blanchons et Perron	2020		3 M€		Annulé par avenant de 2019, remplacé par télécabine (2021, 8 M€), non réalisé
Construction d'un télésiège secteur Guichard et arrivée sommet TSF Perron	2020		Non précisé		Annulé par avenant de 2019, remplacé par télécabine non réalisé
Télésiège débrayable	2022 ou 2025	Non	7 M€	Non réalisé	
Aménagement pistes Tuffs et Beurre	2022	2022	1 M€	0,24 M€	
Tapis dans le prolongement du TS des Choseaux	2025	Non	Non précisé	Non réalisé	

Source : Données communiquées par le délégataire SAMSO.

Tableau n° 33 : Suivi du programme d'investissement du SIVU des Grandes Bottières

Équipement projeté	Année prévue	Année réalisation	Montant prévu	Montant réalisé
Remplacement des téléskis et travaux sur le secteur des Bottières	2011	2013	Non précisé	2,9 M€
Retenue collinaire à la Toussuire	2011	2011	Non précisé	3,99 M€
TSD Ravières	2015 au plus tard	2013	Non précisé	Crédit-bail
Restructuration de la zone débutant	Non précisé	2015	Non précisé	0,65 M€
TSF de transfert, piste de retour, zone ludique, enneigement du retour skieurs	Non précisé	2018	Non précisé	1 M€
Renforcement accueil enfants secteur Ouillon avec TK supplémentaire	Non précisé	2013	Non précisé	0,88 M€
TSF 2 Croix	Non précisé	2019	Non précisé	2,78 M€

DOMAINE SKIABLE DES SYBELLES : COMMUNES DE SAINT-SORLIN-D'ARVES, SAINT-JEAN-D'ARVES, VILLAREMBERT ET SIVU DES GRANDES BOTTIÈRES

Équipement projeté	Année prévue	Année réalisation	Montant prévu	Montant réalisé
TSF Chaput	Non précisé	2016	Non précisé	3,33 M€
TC Côte du Bois	Non précisé	2022	Non précisé	8,55 M€

Source : Données communiquées par le délégataire SOREMET.

Annexe n° 4. Les avenants aux conventions de délégations

	Saint-Sorlin-d'Arves (2017)	Saint-Jean-d'Arves (2015)	Villarembert (2015)	SIVU des Grandes Bottières (2010)
Avenant 1	2019 - modifie certains investissements programmés, institue un forfait unique aux Sybelles et met en place un tarif spécifique pour les loueurs de meublés touristiques de la station	2016 - acte qu'un télésiège en cours de construction constitue un bien de retour	2018 - précise qu'un télésiège en cours de construction sera un bien de retour	2020 - élargissement du périmètre de la convention à des équipements transférés par les communes de Villarembert et de St-Sorlin-d'Arves
Avenant 2	2019 - supprime, suite aux observations du préfet, les tarifs spécifiques à l'école de ski et aux loueurs de meublés	2017 - exclut du domaine concédé un télésiège, dont l'exploitation est confiée à la société SOREMET. Modifie le programme d'investissements et précise qu'en fin de contrat, les biens de retour non amortis sont indemnisés à leur valeur nette comptable	2019 - abandon de l'agrandissement de la retenue collinaire, modifie le programme d'investissement. Met en place un forfait unique aux Sybelles et des tarifs spécifiques pour les loueurs de meublés	
Avenant 3	2022 - prévoit la participation du délégataire aux frais administratifs supportés par la commune liés à l'institution d'une servitude	2019 - modifie le périmètre concédé et le programme d'investissement. Il met en place un forfait unique aux Sybelles et des tarifs spécifiques pour les loueurs de meublés	2022 - prolonge d'un an la durée de la concession au motif de la perte de chiffre d'affaires durant la pandémie de Covid	
Avenant 4	2024 - prévoit l'ouverture 6 jours par semaine 7 du télésiège Moulin Express durant la saison estivale.	2022 - prolonge la durée de la concession d'un an au motif de la perte de chiffre d'affaires durant la pandémie de Covid	2024 - prévoit la réalisation de l'agrandissement de la retenue collinaire de la Chal, modifie d'autres investissements et supprime le tarif spécifique aux loueurs de meublés touristiques	
Avenant 5		2024 - augmente les jours d'ouverture d'un télésiège pour les saisons estivales et supprime le tarif spécifique aux loueurs de meublés		

Source : Conventions de délégation et avenants.

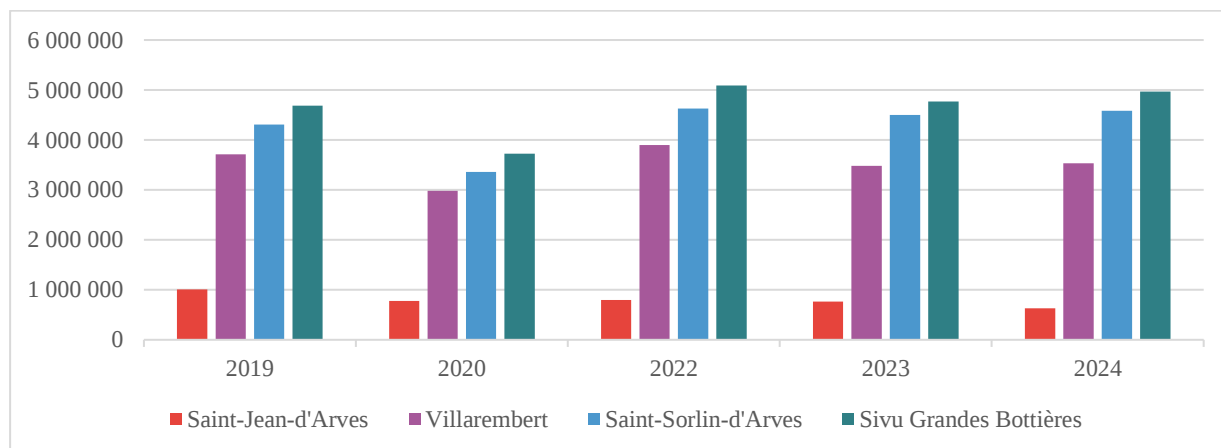
Annexe n° 5. Provenance de l'eau destinée à la production de neige

	Saint-Sorlin-d'Arves	Saint-Jean-d'Arves	Villarembert	Grandes-Bottières
Autorisations produites	Retenue collinaire « César Durand », d'une capacité de 160 000 m³ autorisée par arrêté préfectoral du 29 juillet 2014. Alimentation autorisée : - prélèvement dans le torrent l'Arvan de novembre à mars, 100 000m³ par mois, à un débit maximum de 116 l/s. - eau issue du réseau d'adduction d'eau potable (540 000 m³ en provenance des prélèvements dans le lac Bramant pour toutes les Sybelles) : non utilisé	Retenue de La Chal, d'une capacité de 100 000m³, sur le territoire de la commune de Saint-Jean-d'Arves, autorisée par arrêté préfectoral du 2 mai 2005, complété le 18 septembre 2019 puis le 26 octobre 2020. L'arrêté du 22 novembre 2006 en autorise l'alimentation par prélèvement sur le réseau d'alimentation en eau potable depuis le lac Bramant, au maximum 150 000m³ par an. Une convention du 22 octobre 2018 prévoit une facturation annuelle, par la commune de Saint-Jean-d'Arves, de l'eau alimentant cette retenue		Retenue collinaire Eriscal 1, de 41 850 m³, sur le territoire de Fontcouverte – La Toussuire, autorisée par arrêté du 19 août 1999. Alimentation autorisée : - Prise d'eau dans le lit du ruisseau de Champ l'Eriscal, prélèvements autorisés de mars à juin et d'octobre à novembre, débit limité à 0,8 l/s soit 2,9 m³/h - Prise d'eau sur le ruisseau de la Gorge de mars à juin. Débit limité à 1,15 l/s soit 4,1 m³/h *Retenu collinaire Eriscal 2, de 54 700m³, autorisée par arrêté du 28 janvier 2011, modifié par arrêté du 18 septembre 2019.
Alimentation selon l'exploitant	*Retenue collinaire alimentée par un ruisseau (captage de l'Arvan / Rieu Blanc) *Possibilité d'alimenter les enneigeurs par le réseau d'alimentation en eau potable non utilisée	*Vanne AEP et captage du Mazet (Arvan)		*Retenues collinaires alimentées par la conduite AEP gravitaire du Lac Bramant. *Pour les secteurs des Lutins, départ TSF Soleil et station Les Bottières l'eau est pris directement sur un piquage d'une conduite AEP.

Source : Informations communiquées par les sociétés SAMSO, SATVAC et SOREMET.

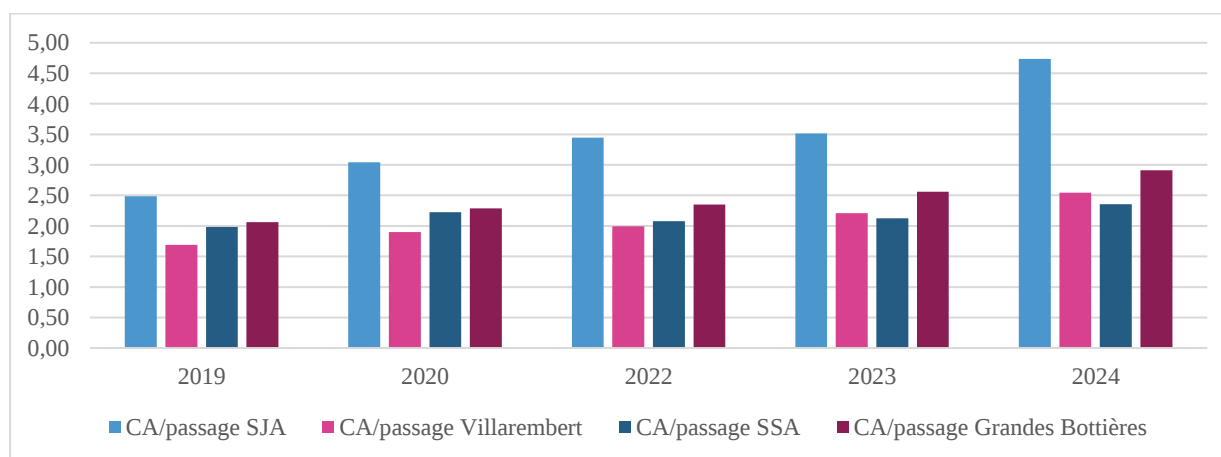
Annexe n° 6. Passages aux remontées mécaniques

Tableau n° 34 : Évolution du nombre de passages aux équipements gérés par les délégataires



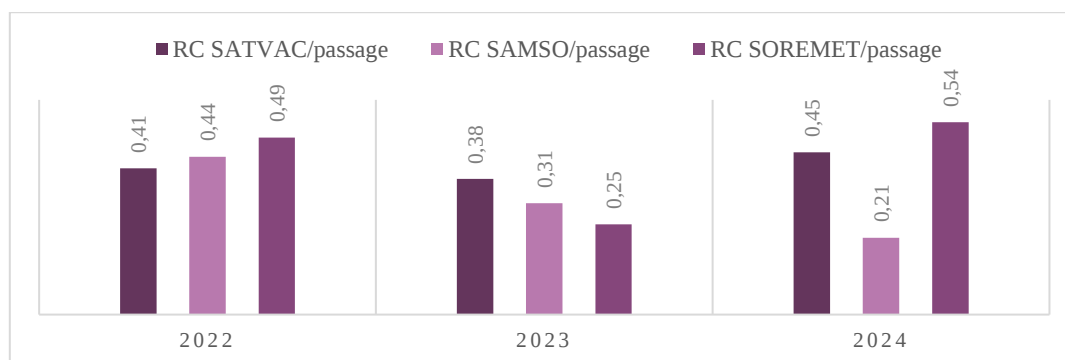
Source : À partir des données communiquées par les délégataires.

Tableau n° 35 : Chiffre d'affaires moyen réalisé par passage aux remontées mécaniques



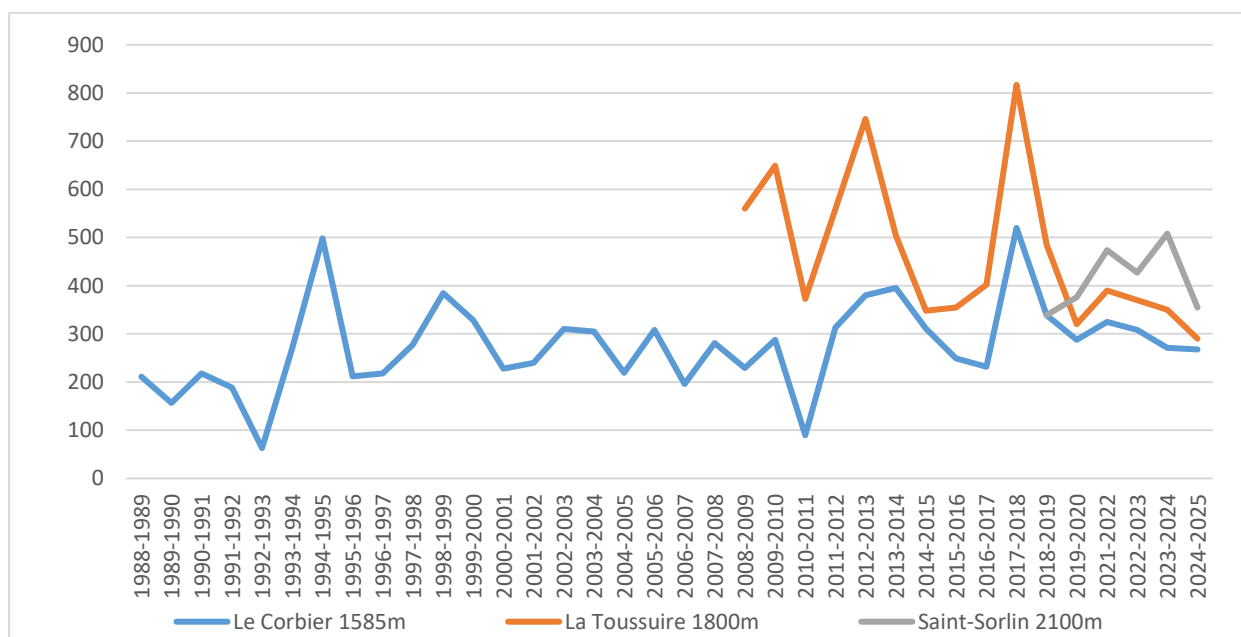
Source : Retraitements CRC ARA à partir du chiffre d'affaires RM et du nombre de passages.

Tableau n° 36 : Résultat comptable des sociétés rapporté au nombre de passages



Source : Retraitements CRC ARA d'après états financiers des délégataires.

Annexe n° 7. Cumul de chutes de neige par saison (cm)



Source : Données communiquées par les sociétés SAMSO, SATVAC et SOREMET.

Annexe n° 8. Liste des marchés examinés pour la commune de Saint-Sorlin-d'Arves

Marché	Procédure suivie	Montant
Mise en place d'un système de détection des laves torrentielles	Procédure d'urgence	14 760 €
Travaux de construction et d'une tyrolienne à virages et luge 4 saison	Procédure adaptée	1 217 850 €
Restauration peinture murale Notre Dame de la Vie	Devis	3 480€ + 8 380 €
Transports primaires des blessés en station 2018 à 2025	Procédure adaptée	Montant forfaitaire par jour de prestation pour un montant moyen annuel de 75 000 €
Réaménagement du chalet les trois lacs	Procédure adaptée	1 874 867 €
Toiture église	Procédure adaptée	163 061 €
Déneigement 2020 à 2024	Appel d'offres ouvert	Marché annuel reconductible compris entre 157 474€ et 192 229 €
Mountain karts	Devis	99 330 €
Petits trains	Devis	Montant annuel variant entre 24 000 € et 54 010 €
Navettes touristiques	Appel d'offres ouvert	Maximum de 2 500 000 €
Entretien et déneigement 2024 et renouvelable	Procédure adaptée	Maximum de 2 000 000 €

Source : Liste des marchés communiqués par la commune.

Annexe n° 9. Liste des marchés examinés pour la commune de Villarembert

Marchés	Procédure suivie	Montant
Déneigement 2019 à 2024	Procédure adaptée	Montant annuel comprenant un fixe et un variable fonction des heures effectives. Le montant annuel oscille entre 101 916 € et 218 221 €
Aménagement de parking en aire de camping-car	Procédure adaptée	278 768€
Acquisition pelle mécanique	Procédure adaptée	63 000€
Extension du garage communal	Procédure adaptée	23 000€ (terrassement) 150 000€ (gros œuvre)
Création piste VTT	Procédure adaptée	20 500€
Travaux de voirie 2019	Procédure adaptée	101 917€
Nettoyage	Appel d'offres ouvert	422 900€
Réalisation dalles béton city stade	Procédure adaptée	50 255€
Fourniture d'électricité	Appel d'offres ouvert	Prix variable selon la consommation
Navettes gratuites 2022/2023	Procédure adaptée	86 073€
Navettes gratuites 2018/2019	Procédure adaptée	50 040€
Navettes gratuites 2023 à 2027	Appel d'offres ouvert	Prix jour

Source : Liste des marchés communiquée par la commune.



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>