



## Conseil Communautaire du 26 septembre 2023

### Délibération n°2023-94

**Thème :**  
**Institution et Vie**  
**Politique**

**Objet :**  
**Chambre Régionale**  
**des Comptes - Rapport**  
**d'observations**  
**définitives/volet 1 -**  
**Gouvernance, analyse**  
**financière et analyse**  
**de l'exercice des**  
**compétences**  
**développement**  
**économique,**  
**promotion du tourisme**  
**et mobilité**

**Pôle :**  
**Ressources**

Nombre de conseillers  
En exercice : 36  
Présents : 30

Nombre de pouvoirs : 5

Le 26 septembre 2023 à 18 heures, le Conseil Communautaire s'est réuni en séance ordinaire, suite à la convocation du 20 septembre 2023 en la salle du Conseil, Les Cordeliers, sous la présidence de Monsieur le Président, M. Arnaud MURGIA.

**Étaient présents :**

Arnaud MURGIA, Catherine VALDENNAIRE, Eric PEYTHIEU, Claire BARNÉOUD, Richard NUSSBAUM, Christian JULLIEN, Annie ASTIER-CONVERSET, Corinne ASCHETTINO, Michèle SKRIPNIKOFF, Patrick MICHEL, Thomas SCHWARZ, Francine DAERDEN, Jean-Pierre PIC, Jean-Marie REY, Muriel PAYAN, Guy HERMITTE, Claudine CHRETIEN, Pierre LEROY, Vincent FAUBERT, Corinne CHANFRAY, Nicolas GALLIANO, Catherine BLANCHARD, Marine MICHEL, Emeric SALLE, Gilles PERLI, Thierry AIMARD, Olivier FONS, Sébastien FINE, Jean-Pierre MASSON, Patricia ARNAUD.

**Étaient représentés :**

Emilie GENOUX DESMOULINS donnant pouvoir à Corinne CHANFRAY, Jean-Marc CHIAPPONI donnant pouvoir à Emeric SALLE, André MARTIN donnant pouvoir à Richard NUSSBAUM, Maryse XAUSA FRANÇOIS donnant pouvoir à Olivier FONS, Jean-Franck VIOUJAS donnant pouvoir à Jean-Pierre PIC.

**Absent :**

Gabriel LEON

**Secrétaire de séance :**

Marine MICHEL.

Rapporteur : M. le Président

Monsieur le Président ayant exposé les motifs conduisant à l'examen de la présente,

VU l'article L. 243-6 du Code des juridictions financières ;

**CONSIDÉRANT** le rapport comportant les observations définitives de la Chambre Régionale des Comptes Provence-Alpes-Côte d'Azur portant sur la gouvernance, l'analyse financière et l'analyse de l'exercice des compétences développement économique, promotion du tourisme et mobilité concernant les exercices 2014 et suivants, annexé à la présente ;

**Le Conseil Communautaire, après en avoir débattu :**

- Prend acte de la présentation du rapport d'observations définitives sur la gouvernance, l'analyse financière et l'analyse de l'exercice des compétences développement économique, promotion du tourisme et mobilité concernant les exercices 2014 et suivants, annexé à la présente.

Ainsi fait et délibéré les : jour, mois et an susdits

Pour copie conforme  
Le Président,

Arnaud MURGIA



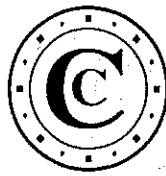
02 OCT. 2023

Date de publication :

Date de Transmission en Préfecture :

02 OCT. 2023

Le délai de recours contentieux contre la présente décision peut être déféré dans un délai de 2 mois au Tribunal Administratif de Marseille à compter de sa notification ou de sa publication.



## RAPPORT D'OBSERVATIONS DÉFINITIVES

# COMMUNAUTÉ DE COMMUNES DU BRIANÇONNAIS (Département des Hautes-Alpes)

1<sup>er</sup> cahier : Gouvernance, situation financière et exercice des  
compétences développement économique, promotion du  
tourisme et mobilité

Exercices 2014 et suivants

Le présent document a été délibéré par la chambre le 11 avril 2023

**Destiné à recevoir les remarques des personnes destinataires,  
le présent document est provisoire et confidentiel.**

## **AVANT-PROPOS**

Les rapports d'observations définitives, une fois délibérés, sont adressés aux représentants légaux des collectivités ou organismes contrôlés afin qu'ils apportent, s'ils le souhaitent, des réponses qui ont vocation à les accompagner lorsqu'ils seront rendus publics. Ce sont des documents confidentiels réservés aux seuls destinataires, qui conservent un caractère confidentiel jusqu'à l'achèvement de la procédure contradictoire. Leur divulgation est donc interdite, conformément à l'article L. 241-4 du code des juridictions financières.

**TABLE DES MATIÈRES**

<b>RECOMMANDATION</b> .....	<b>6</b>
<b>INTRODUCTION</b> .....	<b>7</b>
<b>1 LA GOUVERNANCE</b> .....	<b>8</b>
1.1 Présentation de la communauté de communes du Briançonnais.....	8
1.2 Le renforcement de la place de la ville centre dans l'exécutif communautaire à partir de 2020.....	9
1.2.1 L'évolution de la gouvernance depuis 2014.....	9
1.2.2 L'adoption d'un pacte de gouvernance et d'un schéma de mutualisation en 2021.....	10
1.2.3 L'instauration de la conférence des maires.....	10
<b>2 LA SITUATION FINANCIÈRE DE L'ÉTABLISSEMENT</b> .....	<b>11</b>
2.1 La situation financière du budget principal.....	11
2.1.1 Les produits de gestion.....	11
2.1.1.1 Des ressources fiscales en croissance.....	12
2.1.1.2 La fiscalité reversée aux communes.....	12
2.1.1.3 Les ressources institutionnelles.....	13
2.1.2 Les dépenses de fonctionnement.....	14
2.1.3 L'investissement et son financement.....	15
2.1.3.1 Le cycle d'investissement.....	15
2.1.3.2 La capacité de financement de l'établissement.....	18
2.1.3.3 L'endettement.....	19
<b>3 L'EXERCICE DES COMPÉTENCES</b> .....	<b>21</b>
3.1 La compétence de développement économique.....	21
3.1.1 La gestion des zones d'activité économiques (ZAE).....	22
3.1.2 L'intervention économique de la CCB lors de la crise sanitaire.....	23
3.2 La compétence « promotion du tourisme ».....	24
3.2.1 Le tourisme : premier levier de développement économique du Briançonnais.....	24
3.2.2 Les contradictions de l'intégration de la compétence au niveau communautaire.....	26
3.2.3 La stratégie publique de développement économique et touristique.....	27
3.2.4 Un établissement compétent en matière de promotion du tourisme mais sans office de tourisme intégré.....	28
3.2.5 Une organisation éclatée qui ne parvient pas à bâtir de projet en commun.....	29
3.2.5.1 L'office de tourisme communautaire couvre 8 des 13 communes membres sans continuité territoriale.....	29
3.2.5.2 Deux offices de tourisme dans lesquels la CCB n'est pas représentée.....	31
3.2.5.3 Les stratégies territoriales et la multiplicité des acteurs.....	32
3.2.5.4 Une coordination à l'échelle de la CCB qui se heurte à plusieurs freins.....	34
3.2.6 L'exercice de la compétence au plan financier.....	37
3.2.6.1 Les montants collectés en matière de taxe de séjour augmentent.....	37

3.2.6.2 La CCB et l'OTHV financent une faible part des dépenses en matière de promotion du tourisme et d'investissement dans les infrastructures touristiques .....	39
3.2.7 Les perspectives en matière de promotion du tourisme .....	43
3.2.7.1 Les projets communs pour une promotion plus intégrée du territoire briançonnais dans son ensemble .....	43
3.2.7.2 Les effets attendus du transfert de la compétence mobilité par la CCB en matière de promotion du tourisme .....	44
3.2.7.3 Les perspectives ouvertes du plan Avenir Montagne .....	44
3.3 La compétence mobilité .....	45
3.3.1 Enjeux de l'appropriation de cette compétence par la CCB .....	45
3.3.2 Processus préalable à la communautarisation de la compétence .....	46
<b>ANNEXES .....</b>	<b>47</b>
Annexe n° 1. Gouvernance de la communauté de communes du Briançonnais .....	48
Annexe n° 2. Réunions de la conférence des maires en 2020 et 2021 .....	51
Annexe n° 3. Évolution annuelle des subventions aux organismes de droit privé .....	52
Annexe n° 4. Outils contractuels de financement de la stratégie de développement économique et touristique des territoires de montagne, mobilisés par la CCB .....	54
Annexe n° 5. Les offices de tourisme présents sur le territoire de la CCB .....	58

## SYNTHÈSE

*La communauté de communes du Briançonnais compte 19 719 habitants et sa ville centre, Briançon, rassemble près de 60 % de la population. L'établissement public de coopération intercommunale (EPCI) est intégré au sein d'un pôle d'équilibre territorial et rural, constitué avec deux autres communautés de communes, le Pays des écrins et le Guillestrois-Queyras*

*Située au nord-est du département des Hautes-Alpes, limitrophe des départements de l'Isère, de la Savoie et de la province du Piémont, en Italie, la communauté de communes du Briançonnais comptait neuf communes à sa création en 1995. Elle a ensuite intégré quatre autres communes, Cervières, Puy-Saint-André, Saint-Chaffrey et Puy-Saint-Pierre.*

*Jusqu'en 2020, le choix a été d'intégrer 12 des 13 communes membres au bureau exécutif et de confier une vice-présidence à chaque maire. Depuis les dernières élections, la ville centre et les quatre autres communes qui abritent des stations de ski sont largement représentées au sein bureau. La conférence des maires, qui rassemble l'ensemble des maires selon les dispositions légales, se prononce sur les évolutions statutaires de l'établissement.*

*L'établissement présente une situation financière saine. Il dispose d'une capacité d'autofinancement brute comprise entre 2,3 millions d'euros (M€) et 2,8 M€, d'un montant régulièrement supérieur à 16 % des produits de gestion. La dette s'élevait à 8,7 M€ au 31 décembre 2021, ce qui représente une capacité de désendettement de deux ans. Le montant des investissements financés par le budget principal s'est réduit, passant de 7,3 M€ en 2014 à 2,1 M€ par an en moyenne entre 2016 et 2021.*

*À défaut d'avoir appliqué les mêmes règles à l'ensemble des zones d'activité communautaires et en autorisant une mixité des usages, résidentiel et économique, sur certaines zones restées de la compétence des communes, la communauté de communes ne s'est pas dotée de l'ensemble des leviers fonciers dont elle pouvait disposer pour faciliter l'implantation et le développement d'entreprises sur son territoire, alors que ses réserves foncières sont rares.*

*L'organisation en matière de promotion touristique est éclatée. Ainsi, trois offices de tourisme coexistent dans le Briançonnais. L'office de tourisme communautaire dispose de peu de moyens et intervient sur un territoire discontinu. Les efforts accomplis pour coordonner l'intervention des différents opérateurs se heurtent à de nombreux freins, qui conduisent à une promotion limitée du Briançonnais dans son ensemble. Certains projets n'ont pas été suivis d'effets faute de portage opérationnel, alors qu'ils avaient mobilisés des financements de l'établissement et de l'État.*

*La position de chef de file de la communauté de communes en matière de promotion du tourisme sur le territoire pourrait se réduire au profit d'autres niveaux de collectivités, en capacité de porter des stratégies touristiques à l'échelle du Grand Briançonnais.*

## RECOMMANDATION

**Recommandation n° 1 :** définir les modalités techniques et financières nécessaires à la structuration de l'observatoire touristique communautaire, tel qu'il a été présenté dans le cadre du contrat « Espace Valléen » 2021-2027.

## INTRODUCTION

Le contrôle des comptes et de la gestion de la communauté de communes du Briançonnais (CCB) porte sur les exercices 2014 et suivants. Il a été ouvert par lettre du 29 mars 2021 du président de la chambre à Monsieur Arnaud Murgia, ordonnateur en fonction. Par courrier daté du même jour, le président de la chambre a informé les anciens ordonnateurs successifs, Messieurs Gérard Fromm et Guy Hermitte, de l'ouverture de la procédure<sup>1</sup>.

Le contrôle a donné lieu à deux cahiers. Le présent rapport, qui constitue le premier d'entre eux, porte sur la gouvernance de l'établissement, la situation financière et l'exercice de plusieurs compétences, notamment le développement économique, la promotion du tourisme et la mobilité. Le second rapport traite de la gestion de l'eau dans le Briançonnais.

Le rapport d'observations provisoires a été adressé à Monsieur Arnaud Murgia, ordonnateur en fonction, qui en a accusé réception le 24 août 2022. Il a été transmis, pour ce qui le concerne, à Monsieur Gérard Fromm, ancien ordonnateur, qui en a accusé réception le 24 août 2022. Le président de la chambre a adressé une lettre à Monsieur Guy Hermitte le 22 août 2022 lui signifiant que la chambre n'avait pas d'observations à formuler sur sa gestion. Des extraits ont été communiqués aux personnes nominativement ou explicitement mises en cause.

Après avoir examiné les réponses dont elle a été destinataire, la chambre a arrêté le 11 avril 2023 les observations définitives ci-après.

---

<sup>1</sup> Le président de la communauté de communes du Briançonnais, en fonction entre le 1<sup>er</sup> janvier 2014 et le 27 février 2017, est décédé.



La CCB exerce des compétences dans les domaines ~~du développement économique, de~~ l'aménagement du territoire, du développement durable et de la transition écologique, de la cohésion sociale et de la cohésion territoriale. Les compétences exercées sont présentées en annexe n° 1.

## 1.2 Le renforcement de la place de la ville centre dans l'exécutif communautaire à partir de 2020

### 1.2.1 L'évolution de la gouvernance depuis 2014

Jusqu'aux élections municipales de 2020, le conseil communautaire était composé de 46 délégués des communes membres. Depuis lors, il n'est plus composé que de 37 délégués, dont 18 sont des conseillers communautaires élus à Briançon, 4 à Saint-Chaffrey, trois à Villar-Saint-Pancrace, deux à Le-Monétier-les-Bains et à La Salle-les-Alpes, un dans chacune des autres communes.

Le bureau de la communauté de communes du Briançonnais a été composé de 11 à 14 membres au cours de la période contrôlée. D'avril 2014 à juin 2017, le président était entouré de 11 vice-présidents. Seule la commune de Puy-Saint-Pierre ne disposait pas d'une vice-présidence.

De juin 2017 à juin 2020, le bureau comptait 10 vice-présidents<sup>2</sup>, de sorte que 11 des 13 communes membres étaient représentées au bureau exécutif par un vice-président. La commune de Briançon n'occupait qu'un seul siège au bureau, soit celui de maire de la ville centre et président de la communauté de communes.

Depuis juin 2020, le bureau a été élargi à 14 membres, dont 10 vice-présidents et trois conseillers délégués. Cinq sièges du bureau sont occupés par des représentants de la commune de Briançon<sup>3</sup> et deux par ceux de la commune de Saint-Chaffrey. Cette composition a réduit le nombre de communes qui étaient représentées par le passé. Les communes de Puy-Saint-Pierre, Névache, Val-des-Prés et Villar-Saint-Pancrace n'y sont pas représentées.

Toutefois, le champ des prérogatives accordées au bureau communautaire a été réduit au profit du conseil communautaire. En outre, une conférence des maires a été créée, comme le prévoit l'article L. 5211-11-3 du code général des collectivités territoriales (CGCT).

<sup>2</sup> Le maire de Cervières ayant refusé le poste de vice-président pour lequel il avait été désigné

<sup>3</sup> Le maire de Briançon est président de l'établissement, quatre de ses adjoints sont vice-présidents et premier conseiller délégué.

### 1.2.2 L'adoption d'un pacte de gouvernance et d'un schéma de mutualisation en 2021

Le projet de pacte de gouvernance<sup>4</sup> a été présenté en conférence des maires le 11 mai 2021 préalablement à sa transmission aux conseils municipaux des communes membres pour avis. Il a été adopté le 2 novembre 2021 par le conseil communautaire, en même temps que le schéma de mutualisation des services de la CCB.

Le schéma de mutualisation se traduit par la création, à compter du 1<sup>er</sup> janvier 2022, de services communs entre la ville centre et la CCB dans les domaines suivants : direction générale des services, cabinet, communication, affaires juridiques et marchés publics, ressources numériques, accueil, courrier et logistique.

Trois agents de la commune de Briançon et un agent de la CCB travaillent depuis lors au sein d'un service commun de direction générale des services. Le poste de directrice générale des services de la commune de Briançon et de la CCB est occupé par une seule personne.

Un cabinet commun rassemble désormais deux agents – issus pour le premier du cabinet du maire de Briançon et pour le second du cabinet du président de la CCB. Un service commun de communication composé de trois agents est également créé et fait travailler ensemble deux agents provenant du service de communication de Briançon, avec un agent rattaché au service de communication de la CCB.

Ces choix de mutualisation sont de nature à construire une direction générale et de conseil politique unique entre la ville centre et l'EPCI. Ils contribuent à centraliser le mode de prise de décision autour de la ville centre. L'exécutif de la communauté de communes est par ailleurs centré autour des communes support de stations de ski, largement contributrices aux ressources économiques et publiques pour le territoire. Leur position prépondérante dans l'apport des retombées du tourisme, et notamment en matière de création d'emplois, induit une forte représentation au sein de la gouvernance de l'établissement dont les compétences sont notamment celles du développement économique et de la promotion du tourisme.

### 1.2.3 L'instauration de la conférence des maires

La loi du 27 décembre 2019 n° 2019-1461 relative à l'engagement dans la vie locale et à la proximité de l'action publique tend à permettre aux communes d'avoir une meilleure représentativité dans la gouvernance de l'intercommunalité. C'est la raison d'être de la conférence des maires dont la création est « *obligatoire dans les établissements publics de coopération intercommunale à fiscalité propre, sauf lorsque le bureau de l'établissement public comprend déjà l'ensemble des maires des communes membres* ».

Il s'agit d'un espace de dialogue entre tous les maires au sein de l'EPCI. La conférence des maires peut être consultée lors de l'élaboration et de la mise en œuvre des politiques de l'EPCI. Ses modalités de fonctionnement sont déterminées par le règlement intérieur de l'organe délibérant de l'établissement public.

---

<sup>4</sup> Le recours facultatif au pacte de gouvernance est prévu par la loi n° 2019-1461 du 27 décembre 2019 relative à l'engagement dans la vie locale et à la proximité de l'action publique, dite loi « Engagement et proximité ».

Au cas d'espèce, la communauté de commune du Briançonnais se devait d'instituer la conférence des maires du fait de la non-représentation de quatre communes au bureau exécutif. L'instance s'est réunie deux fois en 2020 et en 2021. Elle a notamment abordé les points relevant de la politique de mobilité ainsi que ceux relatifs à la gestion des milieux aquatiques et la prévention des inondations (GEMAPI), ainsi que cela est retracé en annexe n° 2.

## 2 LA SITUATION FINANCIÈRE DE L'ÉTABLISSEMENT

La communauté de communes du Briançonnais dispose d'un budget principal et d'un budget annexe de l'assainissement. En 2021, 97,7 % des produits de gestion consolidés de l'EPCI sont issus du budget principal, dont la situation est présentée ci-après.

### 2.1 La situation financière du budget principal

#### 2.1.1 Les produits de gestion

Tableau n° 1 : Composantes des produits de gestion 2014-2021

en €	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	Evolution
Ressources fiscales propres (nettes des restitutions)	14 115 087	14 411 903	14 630 372	14 857 269	15 014 552	15 345 945	15 701 640	16 004 510	+13,4 %
+ Fiscalité reversée	-4 427 418	-4 465 883	-4 556 636	-4 586 623	-4 250 678	-4 305 245	-4 475 093	-3 811 914	-13,9 %
= Fiscalité totale (nette)	9 687 669	9 946 020	10 073 736	10 270 646	10 763 874	11 040 700	11 226 547	12 192 596	+25,9 %
+ Ressources d'exploitation	1 778 275	1 713 973	1 710 168	1 818 036	1 800 641	1 913 790	1 718 268	2 110 162	+18,7 %
+ Ressources institutionnelles (dotations et participations)	3 791 737	3 374 379	3 070 524	2 781 022	2 876 156	3 160 468	3 187 131	3 218 447	-15,1%
= Produits de gestion	15 257 681	15 034 371	14 854 427	14 869 704	15 440 671	16 114 959	16 131 946	17 521 205	+14,8%

Source : CRC d'après les comptes de gestion.

Les produits de gestion ont augmenté de près de 15 % (soit 2,2 M€) entre 2014 et 2021, passant de 15,3 M€ à 17,5 M€, essentiellement grâce à la dynamique des ressources fiscales.

### 2.1.1.1 Des ressources fiscales en croissance

Les produits de gestion issus de la fiscalité locale affectés au fonctionnement de l'établissement (c'est-à-dire déduction faite de la fiscalité reversée aux communes) ont augmenté de 26 %, passant de 9,7 M€ en 2014 à 12,2 M€ en 2021 en raison de l'évolution de la valeur des bases fiscales, les taux d'imposition étant inchangés depuis 2004.

Le produit de la quote-part des taxes directes locales appliquées aux ménages<sup>5</sup> et de la cotisation sur la valeur ajoutée des entreprises (CVAE) a ainsi connu une hausse de 11 %.

Compte tenu des variations enregistrées sur les recettes d'exploitation et les dotations institutionnelles, la part des produits de gestion issus de la fiscalité est passée de 65 % en 2014 à près de 70 % en 2021.

### 2.1.1.2 La fiscalité reversée aux communes

La fiscalité reversée correspond à la part de la fiscalité perçue par l'intercommunalité et reversée à travers différents mécanismes budgétaires aux communes qui en sont membres. L'attribution de compensation constitue le principal mécanisme de reversement direct entre l'EPCI et ses communes. Elle correspond schématiquement à la différence entre la fiscalité que percevait la commune avant le transfert à l'EPCI et les dépenses que supporte désormais l'établissement en raison de l'exercice de la compétence et de l'exploitation des équipements afférents qui lui ont été transférés<sup>6</sup>.

L'attribution de compensation a constitué l'unique mécanisme de reversement direct entre la CCB et ses communes membres. Elle est restée stable au cours de la période, s'élevant en moyenne à 4,6 M€ par an, ce qui est une traduction de la stabilité relative du périmètre des compétences exercées par la CCB.

Le montant moyen des attributions de compensation versées par la communauté de communes du Briançonnais à ses communes membres est en moyenne plus de deux fois et demi supérieur au montant annuel de la fiscalité économique<sup>7</sup> perçue par l'EPCI au cours de la période.

À compter de 2021, la dotation de compensation, d'un montant de 634 661 €, ramène l'attribution de compensation nette versée aux communes membres à 3,8 M€.

Alors que la CCB était bénéficiaire de mécanismes de péréquation et de solidarité intercommunautaire à hauteur de 232 000 € en début de période, ces fonds ont régulièrement décliné pour ne plus s'élever qu'à 29 355 € en 2021.

<sup>5</sup> Taxe foncière et taxe d'habitation.

<sup>6</sup> D'autres mécanismes dits de solidarité sont mis en place à l'échelle de l'intercommunalité au bénéfice des communes, comme la dotation de solidarité communautaire. Par ailleurs, des mécanismes de péréquation établis entre groupements intercommunaux conduisent les EPCI à bénéficier de recettes de fiscalité reversée ou bien à contribuer aux recettes d'autres EPCI.

<sup>7</sup> Contribution sur la valeur ajoutée des entreprises (CVAE), Taxe sur les surfaces commerciales (TASCOM) et imposition forfaitaire sur les entreprises de réseau (IFER).

### 2.1.1.3 Les ressources institutionnelles

Les ressources institutionnelles, perçues sous forme de dotations et participations, ont subi une baisse globale de 573 290 € entre 2014 et 2021. En 2017, le montant des dotations perçues par la CCB était inférieur de 1 M€ à ce qu'il était en 2014, résultant d'une diminution de 868 912 € de la dotation globale de fonctionnement (DGF). À partir de 2018, la CCB a bénéficié d'une DGF<sup>8</sup> revue à la hausse. L'évolution favorable des différentes participations et des mécanismes de péréquation nationale a conduit le niveau des dotations institutionnelles de la CCB à 3 218 447 € en 2021, soit 342 291 € de plus qu'en 2018.

Il existe une corrélation entre le nombre des compétences exercées par une intercommunalité, les produits fiscaux qu'elle perçoit et le calcul de sa dotation globale de fonctionnement. Les territoires les plus intégrés restent favorisés par les règles de répartition de la DGF.

Toutefois, jusqu'en 2020, l'évolution de la DGF et de l'ensemble des concours et dotations de l'État n'est pas imputable au niveau d'intégration de la communauté de communes du Briançonnais. Ce n'est qu'à partir de 2021 que l'on peut constater une progression significative du niveau d'intégration fiscale de la CCB, qui devrait se traduire dans le calcul des dotations institutionnelles qui seront perçues en 2023.

Le tableau ci-dessous détaille l'évolution du coefficient d'intégration fiscale (CIF) de la CCB entre 2014 et 2021 et le compare au CIF moyen des EPCI de sa catégorie. Il y apparaît notamment que la CCB demeurait, au moins jusqu'en 2020, une communauté de communes moins intégrée que les autres communautés de communes à fiscalité professionnelle unique.

**Tableau n° 2 : Evolution du CIF de la CCB comparé au CIF moyen de sa catégorie**

Coefficient d'intégration fiscale	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021
<b>CC du Briançonnais</b>	0,3258	0,3281	0,3282	0,3280	0,3283	0,3254	0,3331	0,3994
<b>Moyenne de la catégorie des CC à FPU</b>			0,3556	0,3566	0,3667	0,3729	0,38103	NC

Source : Site de la DGCL et transmises par la préfecture des Hautes-Alpes s'agissant de la CCB.

<sup>8</sup> D'après les informations figurant au compte administratif pour l'année 2020, l'augmentation de la DGF en 2019 et en 2020 résulte du changement des critères de répartition de la dotation, de l'introduction du critère du revenu par habitant dans la répartition de la dotation d'intercommunalité et de la modernisation du calcul du coefficient d'intégration fiscale.

## 2.1.2 Les dépenses de fonctionnement

Tableau n° 3 : Evolution des charges de gestion

en €	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	Evolution
Charges à caractère général	4 343 736	3 828 309	3 828 632	4 066 958	4 214 496	4 348 153	4 371 495	5 108 825	+ 17,6 %
+ Charges de personnel	5 530 908	5 636 078	5 812 436	5 826 619	5 810 238	5 845 327	5 832 704	5 755 391	+ 4,1 %
+ Subventions de fonctionnement	773 457	753 308	832 289	970 732	1 202 180	1 335 242	1 563 851	1 444 700	+ 86,8 %
+ Autres charges de gestion	1 205 971	1 096 308	1 316 032	1 150 016	1 203 578	1 393 652	1 254 503	1 275 237	+ 5,7 %
= Charges de gestion	11 854 072	11 314 002	11 789 390	12 014 325	12 430 491	12 922 375	13 022 553	13 584 153	+ 14,6 %

Source : CRC d'après les comptes de gestion

Les dépenses de fonctionnement représentent 839 € par habitant en 2021, soit 13,6 M€ et sont caractérisées par une progression de 14,6 % entre 2014 et 2021. L'augmentation des subventions aux organismes de droit privé explique à elle seule près de 39 % de l'augmentation. Les dépenses de personnel ont peu augmenté en huit ans (4,1 %) et représentent 5,8 M€ en 2021. Les charges à caractère général constituent l'autre composante de l'évolution des charges de fonctionnement et y contribue pour 44 %.

De nombreuses lignes de dépenses ont fait l'objet d'efforts de gestion, telles que les locations et charges de copropriétés, les frais de publicité et de publication ainsi que les frais postaux et de télécommunication. En revanche le poste « entretien et réparation » a connu une croissance de 160 % entre 2014 et 2021, soit plus de 316 760 €. Les contrats de prestations de services ont par ailleurs augmenté de 508 196 € au cours de la même période.

Les subventions de fonctionnement versées aux associations ont augmenté de 671 243 € au cours de la période sous revue, atteignant 1 444 700 € en 2021. L'annexe n° 3 précise, à partir de 2015, quelles sont les bénéficiaires des principales augmentations de subventions.

La chambre observe toutefois que la hausse des subventions versées aux personnes morales de droit privé par la CCB est compensée par la réduction des montants alloués par les communes aux mêmes bénéficiaires.

La communauté de communes du Briançonnais a constaté chaque année un excédent brut de fonctionnement<sup>9</sup> compris entre 2,9 M€ (2017) et 3,9 M€ (2021). Il est systématiquement supérieur à 19 % des produits de gestion, ce qui est satisfaisant.

<sup>9</sup> L'excédent brut de fonctionnement est dégagé par la différence entre les produits et les charges de gestion.

La capacité d'autofinancement brute<sup>10</sup> (CAF) s'élevait à 2,98 M€ en 2014. Elle atteint un plafond confortable de 3,63 M€ en 2021 correspondant à 20,7 % des produits de gestion.

Tableau n° 4 : L'excédent brut de fonctionnement et la capacité d'autofinancement brute

en €	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	Evolution
Produits de gestion	15 257 681	15 034 371	14 854 427	14 869 704	15 440 671	16 114 959	16 131 946	17 521 205	+ 14,8%
Charges de gestion	11 854 072	11 314 002	11 789 390	12 014 325	12 430 491	12 922 375	13 022 553	13 584 153	+ 14,6 %
<b>Excédent brut de fonctionnement (Produits - charges)</b>	<b>3 403 610</b>	<b>3 720 370</b>	<b>3 065 038</b>	<b>2 855 379</b>	<b>3 010 180</b>	<b>3 192 584</b>	<b>3 109 392</b>	<b>3 937 052</b>	<b>+ 15,7 %</b>
<i>en % des produits de gestion</i>	22,3 %	24,7 %	20,6 %	19,2 %	19,5 %	19,8 %	19,3 %	22,5 %	-
+/- Résultat financier	-420 413	-427 884	-373 463	-465 665	-345 605	-329 612	-299 881	-280 184	-33,4 %
+/- Autres produits et charges except. réels	-7 475	-99 099	663 030	-22 825	6 327	-18 501	10 824	-24 436	+227%
= CAF brute	2 975 722	3 193 387	3 354 605	2 366 889	2 670 902	2 844 471	2 820 335	3 632 432	+22,1%
<i>en % des produits de gestion</i>	19,5 %	21,2 %	22,6 %	15,9 %	17,3 %	17,7 %	17,5 %	20,7 %	-

Source : CRC d'après les comptes de gestion.

### 2.1.3 L'investissement et son financement

#### 2.1.3.1 Le cycle d'investissement

Le niveau d'investissement connaît une baisse significative à compter de l'année 2016 : de 7,4 M€ de dépenses d'investissement en 2014 (soit 343 € par habitant) puis 4,8 M€ en 2015, le montant moyen des investissements de la période 2016-2021 est ramené à 2,09 M€ par an (soit 99 € par habitant). Le montant cumulé d'investissement s'élève à 23,7 M€ entre 2014 et 2021, soit un montant annuel moyen de 3,4 M€.

<sup>10</sup> La capacité d'autofinancement brute correspond à l'excédent des produits réels sur les charges réelles. Elle constitue la principale ressource permettant de financer les investissements. Elle doit à minima couvrir le remboursement en capital de la dette.

Tableau n° 5 : Les dépenses d'équipement de la CCB

	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Dépenses réelles d'équipement	7 354 864	4 843 426	1 571 604	1 463 997	2 376 478	2 587 308	2 002 753	2 402 832
Dépenses totales	19 208 936	16 157 428	13 360 994	13 478 323	14 806 969	15 509 683	15 025 306	15 986 986
Dépenses réelles d'équipement / dépenses totales	38,3 %	30 %	11,8 %	10,9 %	16 %	16,7 %	13,3 %	15 %
Population	21 039	21 504	21 407	21 695	21 625	21 210	20 771	20 131
Ratio dépenses d'équipement / population	343,60 €	200,06 €	67,44 €	76,04 €	116,73 €	113,56 €	93,26 €	119,36 €

Source : comptes de gestion et données INSEE.

Les dépenses d'équipement réalisées par la CCB ont principalement consisté en :

- a) des dépenses corrélées à la compétence de gestion des crèches, situées à Briançon, Montgenèvre, Villar-Saint-Pancrace, Saint-Chaffrey, Le Monétier-les-Bains et La Grave, ou aux activités du pôle social de la MJC de Briançon ;
- b) des études et travaux d'aménagement de l'aire d'accueil des gens du voyage, située à cheval sur les communes de Briançon et Puy-Saint-André ;
- c) des dépenses en lien avec la compétence promotion du tourisme, tels que le parcours e-patrimoine ou des aménagements pour parcours VTT ;
- d) la construction de la maison de la géologie et du Géoparc situés à Puy-Saint-André ;
- e) les études et travaux d'extension des zones d'activité économiques sous compétence communautaire ;
- f) l'ensemble des investissements liés à la compétence de gestion des ordures ménagères, gérée en régie, tels que les déchetteries et décharges, le matériel de transport, les conteneurs et points de collecte, ou encore la plateforme de compostage mutualisée à l'échelle de plusieurs communautés de communes du PETR du Grand Briançonnais ;
- g) les investissements portés par le budget annexe de l'assainissement de la CCB.

Le tableau suivant présente le montant des investissements selon une clé de répartition communale qui découle du lieu d'implantation de l'équipement financé. La catégorie des investissements « communs » regroupe les dépenses sans affectation territoriale<sup>11</sup>.

<sup>11</sup> Il s'agit d'investissements immatériels qui servent à l'ensemble des agents, des administrés et des visiteurs de la CCB.

Tableau n° 6 : Dépenses d'équipement cumulées 2014-2020 de la CCB par commune

Communes	Briançon	Saint-Chaffrey	La Salle-les-Alpes	Le Monétier-les-Bains	Puy-Saint-André	Puy-Saint-Pierre	Villar-Saint-Pancrace
Dépenses d'équipement cumulées (€)	10 339 595	562 931	147 459	298 045	4 837 404	372	1 921 517
Part des dépenses d'équipement	43,5 %	2,4 %	0,6 %	1,3 %	20,3 %	0 %	8,1 %
Communes	Névache	Val-des-Prés	Montgenèvre	Villar d'Arène	La Grave	Cervièrès	Commun
Dépenses d'équipement cumulées (€)	63 960	140 676	318 823	237 260	384 197	12 331	4 512 127
Part des dépenses d'équipement	0,3 %	0,6 %	1,3 %	1 %	1,6 %	0,1 %	19 %
Montant des dépenses d'équipement dont la CCB est le maître d'ouvrage (en €)							23 776 697
Montant des subventions d'équipement accordées (en €)							882 918
Montant total des dépenses d'équipement (en €)							24 659 615
Part des subventions d'équipement / dépenses réelles d'investissement							3,6 %

Source : Comptes administratifs du BP et du BA assainissement – détail des dépenses d'investissement

La commune de Briançon a été le territoire de destination de 43,5 % du montant total des investissements portés par la CCB entre 2014 et 2020, dont une part significative est liée à la compétence de collecte et de traitement des ordures ménagères, témoignant du poids des charges de centralité que supporte la commune.

La commune de Puy Saint André a été bénéficiaire de 20,3 % des montants investis par la CCB au cours de la période, ce qui est élevé au regard de la démographie de cette commune. Cela s'explique essentiellement par la localisation sur son territoire de la maison de la géologie, dont l'investissement a été largement porté par le budget de la CCB.

Enfin, 19 % des investissements sont des investissements « communs ». Il s'agit essentiellement de dépenses liées à des études, à la conception de schémas tels que le schéma de cohérence territoriale (SCoT) ou d'autres schémas d'aménagement, enfin de dépenses liées à des systèmes d'information utiles aux services de la CCB.

Au cours de la période 2014-2020, le montant total des dépenses d'équipement financées par le budget principal et le budget annexe de l'assainissement a représenté 24,7 M€, dont 3,6 % sous forme de subventions d'équipement versées aux communes membres.

La chambre observe une réduction des dépenses d'équipement portées par la CCB et ses communes membres au cours de la période 2014-2020. Alors que les dépenses d'équipement globales représentaient 33,8 M€ en 2014, elles ont été ramenées à 16,2 M€ en 2020, année de la crise sanitaire. Au sein de cet ensemble, la part de l'investissement porté par les communes reste prépondérante (88 % en 2020) par rapport à celui réalisé directement par l'EPCI.

Tableau n° 7 : Évolution des dépenses d'équipement de la CCB et de ses communes membres  
entre 2014 et 2020

	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	Evolution 2014-2020	
								%	€
CCB	7 228 978	4 301 995	1 443 700	1 649 757	2 524 226	2 408 531	1 937 078	-73%	- 5 291 900
Total Communes	26 618 332	13 206 263	13 241 046	10 908 342	13 094 471	15 484 331	14 230 233	-47%	- 12 388 099
<b>TOTAL consolidé</b>	<b>33 847 310</b>	<b>17 508 258</b>	<b>14 684 746</b>	<b>12 558 098</b>	<b>15 618 696</b>	<b>17 892 862</b>	<b>16 167 312</b>	<b>-52%</b>	<b>- 17 679 999</b>
Part CCB / Consolidé	21%	25%	10%	13%	16%	13%	12%		
Part Communes / consolidé	79%	75%	90%	87%	84%	87%	88%		

Source : CRC d'après les comptes de gestion

### 2.1.3.2 La capacité de financement de l'établissement

La section de fonctionnement de la communauté de communes du Briançonnais a dégagé un autofinancement net<sup>12</sup> cumulé de 19 M€ entre 2014 et 2021. Elle présente une capacité d'autofinancement nette moyenne de 2,4 M€ entre 2014 et 2021, année au cours de laquelle elle atteint un plafond de 3 M€.

L'EPCI a en outre obtenu 14,1 M€ d'autres recettes d'investissement cumulées entre 2014 et 2021, réparties entre :

- 10 M€ de subventions d'investissement reçues principalement entre 2014 et 2016 ;
- 3,7 M€ de fonds de compensation de la TVA ;
- 0,5 M€ de produits de cession des biens.

Le financement propre disponible cumulé, égal au total de la CAF nette et des recettes d'investissements hors emprunt, s'élève à 33,1 M€ entre 2014 et 2021, soit 140 % du montant des dépenses d'équipement réalisées. Ce niveau est élevé au regard des dépenses engagées par l'intercommunalité durant la période contrôlée.

<sup>12</sup> La capacité d'autofinancement (CAF) nette est égale à la CAF brute diminuée de l'annuité en capital de la dette.

Tableau n° 8 : La capacité de financement de l'établissement

en €	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	Cumul sur les années
CAF brute	2 975 722	3 193 387	3 354 605	2 366 889	2 670 902	2 844 471	2 820 335	3 632 432	23 858 742
- Annuité en capital de la dette	553 136	568 593	645 590	587 398	607 700	619 127	631 017	643 390	4 855 951
= CAF nette ou disponible (A)	2 422 586	2 624 793	2 709 015	1 779 490	2 063 202	2 225 344	2 189 318	2 989 042	19 002 791
+ Fonds de compensation de la TVA (FCTVA)	903 344	710 871	463 696	294 986	184 139	498 950	213 788	416 284	3 686 058
+ Subventions d'investissement reçues	2 352 331	2 508 472	2 526 341	591 956	334 156	374 130	570 098	695 866	9 953 349
+ Produits de cession	6 440	0	0	60 040	401 040	4 000	0	17 800	489 320
= Recettes d'inv. hors emprunt (B)	3 262 115	3 219 343	2 990 037	946 982	919 335	877 080	783 886	1 129 950	14 128 727
Financement propre disponible (A+B)	5 684 701	5 844 136	5 699 052	2 726 472	2 982 537	3 102 424	2 973 204	4 118 992	33 131 518
Financement propre disponible / Dépenses d'équipement	78,6 %	136 %	395 %	165 %	118 %	129 %	154 %	183 %	

Source : CRC d'après les comptes de gestion

### 2.1.3.3 L'endettement

Eu égard à l'importance du financement propre disponible, les investissements ont été réalisés en ayant faiblement recours à l'emprunt, qui a été limité à 1,7 M€, dont 1,5 M€ en 2014.

Du 1<sup>er</sup> janvier 2014 au 31 décembre 2021, l'encours de la dette du budget principal de la communauté de communes du Briançonnais a diminué de 3,4 M€. La section de fonctionnement permet de dégager une capacité d'autofinancement brute élevée, il en résulte une capacité de désendettement de 2,2 années à la clôture de l'exercice 2021.

Tableau n° 9 : Évolution de la dette

en €	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	Evolution
Encours de dettes du BP au 1er janvier	11 385 466	12 340 399	11 697 581	11 053 210	10 532 926	9 921 896	9 297 611	8 666 963	-23,9 %
- Annuité en capital de la dette	553 136	568 593	645 590	587 398	607 700	619 127	631 017	643 390	+16,3 %
- Variation des autres dettes non financières	-8 069	74 225	-1 218	112 967	3 330	5 158	-370	9 775	+221 %
+ Nouveaux emprunts	1 500 000	0	0	180 081	0	0	0	0	-100 %
= Encours de dette du BP au 31 décembre	12 340 399	11 697 581	11 053 210	10 532 926	9 921 896	9 297 611	8 666 963	8 013 799	-35,1 %
Charge d'intérêts	420 413	427 884	377 628	470 663	350 603	329 612	303 630	280 184	-33,4 %
Taux d'intérêt apparent	3,4 %	3,7 %	3,4 %	4,5 %	3,5 %	3,5 %	3,5 %	3,5 %	
Capacité de désendettement du BP en années (dette / CAF brute du BP)	4,2	3,7	3,3	4,5	3,7	3,3	3,1	2,2	

Source : CRC d'après les comptes de gestion

Au 31 décembre 2020, le capital restant dû provenait :

- pour 3 799 948 € provenant de 11 contrats de prêts auprès d'un établissement de crédit classés A-1 sur la charte de bonne conduite entre les établissements bancaires et les collectivités locales, soit le niveau de risque le plus faible ;
- pour 597 665 € provenant de 3 contrats de prêts auprès d'autres créanciers ;
- pour 1 980 164 €, provenant d'un contrat de prêt classés A-2 sur l'échelle de cette même charte. La chambre souligne que la formule du taux de ce contrat est calquée sur l'inflation et qu'à cet égard, les niveaux actuels de l'inflation peuvent constituer un risque d'enchérissement du coût de ce crédit. Elle invite la CCB à étudier les perspectives d'évolution de ce contrat ;
- pour 2 648 163 €, provenant d'un contrat de prêt classés E-1 sur l'échelle de la charte précitée, cette dernière cotation représentant un niveau de risque élevé. Le taux de ce crédit structuré est un taux composé, calculé sur la base de l'indice Euribor.

## CONCLUSION INTERMÉDIAIRE

*La situation financière de la communauté de communes du Briançonnais est satisfaisante. L'établissement dispose d'une capacité d'autofinancement élevée.*

*L'encours de la dette est faible au 31 décembre 2021 et représente un ratio de désendettement rassurant de 2,2 ans.*

*La chambre observe que le montant des investissements financés par le budget principal a considérablement diminué durant la période sous revue, ce qui confère à son autofinancement un niveau excessif si l'intercommunalité s'en contente durablement.*

### 3 L'EXERCICE DES COMPÉTENCES

#### 3.1 La compétence de développement économique

Le service économique est constitué de trois personnes, dont le temps de travail cumulé représente 2,1 équivalents temps plein (ETP). L'équipe est localisée à « Altipolis », pépinière-hôtel d'entreprises, située au cœur de la zone d'aménagement concertée des 15/9 à Briançon. Les services proposés sont les suivants :

- accompagnement à tous les stades du développement de l'entreprise : mise en relation avec les opérateurs de l'accompagnement en région, veille active sur les dispositifs ;
- offre pépinière-hôtel d'entreprises : location de locaux d'activités tertiaires dans le cadre de conventions précaires ; convention « pépinière d'entreprise » pour les entreprises de moins de deux ans intégrant la location d'espaces et l'accompagnement ; « convention hôtel d'entreprise » ; location à la demi-journée, à la journée ou dans le cadre de conventions courtes pour le *coworking*<sup>13</sup>, les bureaux nomades et les salles de réunion ;
- mise en place d'un tableau de suivi des locaux disponibles à Briançon pour assurer une veille et répondre aux besoins des entreprises en recherche de locaux ;
- animation de l'espace France Services du Briançonnais et de son service dédié aux hébergeurs dans le cadre de l'Espace saisonnier ; accompagnement des publics notamment sur les questions du logement et de la santé.

<sup>13</sup> Le *coworking* correspond à une organisation du travail qui repose sur un espace partagé entre des utilisateurs, qui travaillent en réseau.

### 3.1.1 La gestion des zones d'activité économiques (ZAE)

Depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2017, l'établissement exerce de plein droit en lieu et place des communes membres les compétences suivantes : « actions de développement économique [...] ; création, aménagement, entretien et gestion de zones d'activité industrielle, commerciale, tertiaire, artisanale, touristique, portuaire ou aéroportuaire ; politique locale du commerce et soutien aux activités commerciales d'intérêt communautaire ».

Parmi les compétences obligatoires au titre de la compétence développement économique, les statuts de la CCB prévoient l'« acquisition, création, aménagement, commercialisation, entretien et gestion de zones d'activité industrielle, commerciale, tertiaire, artisanale, touristique, portuaire ou aéroportuaire », ainsi que « la politique locale du commerce et soutien aux activités commerciales d'intérêt communautaire ».

Sept zones d'activité économique sont implantées sur le territoire intercommunal. Trois d'entre elles sont de la compétence communautaire et représentent 43,6 Ha. Il s'agit de :

- - la ZAE de Pont la Lame située à Puy-Saint-André, d'une surface de 7,4 Ha ;
- - la ZAE La Tour située à Villar-Saint-Pancrace, d'une surface de 3,4 Ha ;
- - la ZAE « Espace Sud » située à Briançon et d'une surface de 32,8 Ha.

Quatre zones sont encore de la compétence des communes et représentent une surface totale de 8,1 Ha :

- - la ZAE de la Grande Boucle, à Briançon, d'une surface de 3 Ha ;
- - les ZAE de la Gerarde et de Clot Jouffrey à Saint-Chaffrey, de surfaces respectives de 0,8 Ha et 1,4 Ha ;
- - la ZAE des Sables, à Le-Monétier-les-Bains, d'une surface de 2,9 Ha.

Les trois zones d'activités communautaires sont entièrement occupées. Face au besoin exprimé par les entreprises, la CCB étudie un projet d'extension<sup>14</sup> de la ZAE située à Villar-Saint-Pancrace, projet inscrit dans le schéma de cohérence territoriale (SCOT) approuvé le 3 juillet 2018.

Dans un environnement de montagne où l'espace disponible est rare, la gestion de l'allocation d'espaces fonciers aux entreprises est perfectible. À cet égard, le SCOT mentionne l'enjeu consistant à mieux « structurer spatialement l'activité économique du territoire », dans la mesure où les choix effectués ont conduit à « une mixité des activités contraignante ». La « mixité » relevée dans le document constitue l'un des facteurs limitant l'installation d'entreprises, autres que des enseignes de distribution sur le territoire du Briançonnais.

Par ailleurs, le règlement d'urbanisme qui encadre la destination des locaux des quatre zones d'activités communales prévoit un usage mixte, résidentiel et économique, qui s'est traduit par la construction de bâtiments d'une surface majoritairement destinée à un usage d'habitation<sup>15</sup>.

<sup>14</sup> L'établissement bénéficie d'un financement des études à hauteur de 50 % par la Banque des Territoires, le projet étant inscrit au protocole d'accord Territoire d'industrie de la Haute-Durance.

<sup>15</sup> ZAE de Clot Jouffrey à Saint Chaffrey et ZAE des Sables à Le Monétier-les-Bains.

En l'absence du transfert de la totalité des zones d'activités économiques et zones d'activité à la communauté de communes et en permettant la mixité entre activités économiques et usage résidentiel, les élus des communes et de la CCB n'ont pas doté l'intercommunalité de l'ensemble des leviers utiles pour qu'elle puisse exercer pleinement sa compétence de développement économique.

### 3.1.2 L'intervention économique de la CCB lors de la crise sanitaire

Le soutien économique apporté par l'EPCI à l'occasion de la crise sanitaire s'est traduit par six mesures adoptées par délibération du conseil communautaire entre le 24 juillet et le 20 août 2020.

Au titre de sa compétence de collecte et traitement des déchets, la CCB a adopté deux mesures :

- le dégrèvement de 50 % de la redevance spéciale sur la collecte des déchets professionnels, dont les services de l'établissement ont estimé la perte de fiscalité à 122 000 € ;
- l'exonération de la taxe d'enlèvement sur les ordures ménagères (TEOM) pour les entreprises qui n'utilisent pas le service. La perte de fiscalité liée à ce dégrèvement a été évaluée à 28 000 €.

À travers la cotisation foncière sur les entreprises (CFE), la CCB a apporté un soutien économique sous forme de dégrèvement exceptionnel des deux tiers du montant de la CFE due par les entreprises du territoire. La délibération du 24 juillet 2020 précisait que « le dégrèvement de CFE concernerait 245 établissements et représenterait un montant de dégrèvement de 627 805 € ». Elle rappelait également la demande de compensation par l'État de cette aide économique, au titre des dispositions de la loi de finances rectificative n° 3 du 30 juillet 2020. Les effets de la mesure ont été évalués à 314 000 € pour l'exercice 2020.

La CCB a également versé une contribution de 42 420 € au fonds « Covid Résistance PACA » mis en place par la région.

Des primes aux agents du service de gestion et valorisation des déchets et des crèches communautaires ont été attribuées pour 23 000 €.

Enfin, au titre de sa politique culturelle, la CCB a voté la réduction de 30 % des frais d'inscription 2020-2021 au conservatoire et aux beaux-arts pour les élèves qui étaient inscrits en 2019-2020. À ce titre, la perte de recette est évaluée à 70 000 € pour les exercices 2020 et 2021.

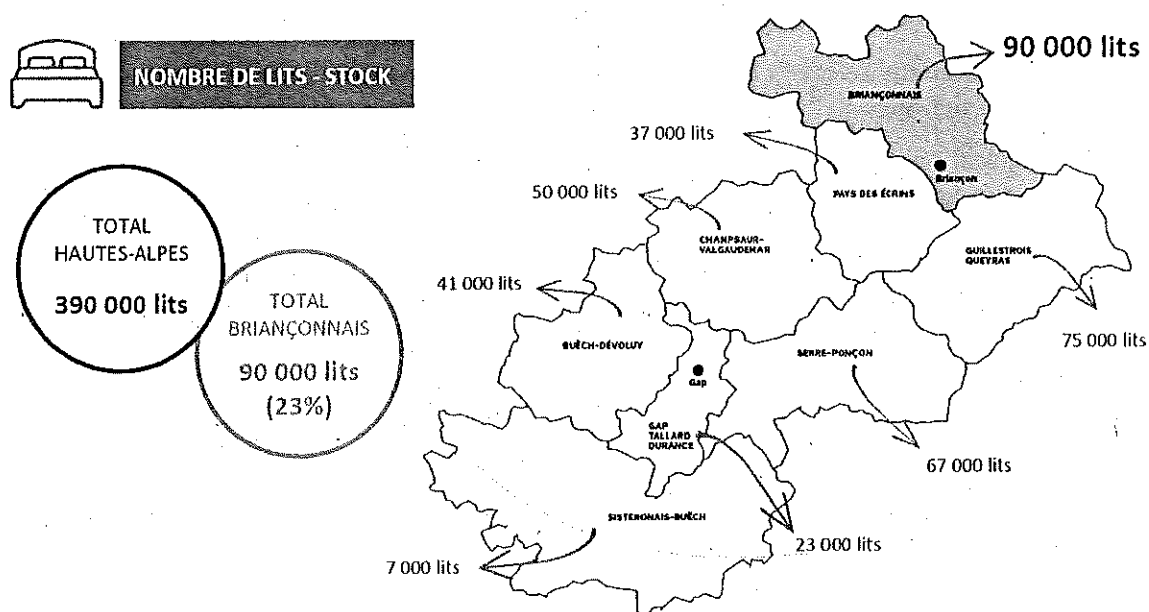
Les effets de ces mesures sur le budget principal de la CCB sont estimés à 912 805 €. En tenant compte des compensations apportées par l'État, leur coût net est évalué à 599 000 €, soit 3,7 % des recettes de fonctionnement du budget principal en 2020.

### 3.2 La compétence « promotion du tourisme »

#### 3.2.1 Le tourisme : premier levier de développement économique du Briançonnais

Les emplois touristiques représentent près de la moitié des emplois du territoire<sup>16</sup>. Environ 90 000 lits touristiques sont dénombrés en 2021 parmi lesquels 26 % sont des lits professionnels (hôtels, résidences hôtelières), 11 % sont des lits mis à disposition par des particuliers et 58 % (soit environ 30 500) sont des lits dits « froids », qui sont recensés dans des résidences secondaires non proposées à la location.

Carte n° 2 : Nombre de lits touristiques dans les Hautes-Alpes et le Briançonnais



Source : Agence de développement des Hautes-Alpes.

<sup>16</sup> Source : UNEDIC 2008.

Tableau n° 10 : Données relatives à la fréquentation touristique dans le Briançonnais en 2021

	Saison hivernale 2021-2022	Saison estivale 2021
Durée moyenne de séjour	7,2 nuits	7 nuits
Taux d'occupation moyen des lits touristiques	43,3 % <sup>17</sup>	34,4 %
Prix moyen d'une nuitée	181 €	141 €
Nombre de nuitées sur un mois	Décembre 2019 : 570 000	Juin 2021 : 175 000
Nombre de nuitées sur une saison	Environ 1 800 000	Environ 750 000
Provenance de la clientèle	France : 64 % Étranger : 36 % <i>Dont Italie 30 %, Royaume-Uni 19 %, Belgique 6 %, Pologne 6 % et Suède : 4 %.</i>	France : 81 % Étranger : 19 % <i>Dont Italie 20 %, Pologne 19 %, Belgique 12 %, Allemagne 8 % et Suisse 6 %.</i>
Nombre d'excursionnistes <sup>18</sup> sur une saison	1 million	Environ 500 000
Provenance des excursionnistes	France : 38 % Étranger : 62 % <i>Dont Italie : 52 % Dont Royaume Uni : 11 %</i>	France : 68 % Étranger : 32 % <i>Dont Italie : 44 % Dont Allemagne : 11 %</i>

Source : Agence de développement des Hautes-Alpes – infographies juillet 2021 et décembre 2021

Selon la CCB, la crise sanitaire, le renouvellement des clientèles et l'évolution des attentes font que le tourisme local est en pleine évolution. Le ski reste le moteur du développement touristique tant en termes de chiffre d'affaires qu'en nombre d'emplois pourvus. Cependant, le ski ne se pratique plus de la même façon et de nombreux indicateurs poussent le Briançonnais à diversifier son offre touristique (élargir les saisons, diversifier les activités, mettre en avant les formes de tourisme respectueuses de l'environnement). Ces évolutions obligent les acteurs du tourisme à ne plus envisager la destination sous l'angle de la station uniquement mais dans le cadre d'un périmètre élargi.

Pour aborder ces enjeux, la communauté de communes du Briançonnais s'est dotée depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2017 de la compétence « promotion du tourisme ». Elle lui permet d'exercer le rôle de chef de file en matière de promotion du tourisme, tant vis-à-vis de l'État, de la région PACA, collectivité référente pour la mise en œuvre des programmes opérationnels des différents fonds européens<sup>19</sup>, que des autres instances de coopération transfrontalière existant pour la gestion des massifs de montagne et leurs enjeux de développement territorial intégré.

<sup>17</sup> En baisse de 5 points par rapport à la saison d'hiver 2019/2020. Cette diminution du taux d'occupation en saison hivernale dans le Briançonnais suit, de façon plus accentuée, une évolution plus générale constatée sur le marché « montagne ».

<sup>18</sup> Visiteurs dont le séjour ne comporte aucune nuitée dans l'endroit visité.

<sup>19</sup> Parmi lesquels, pour la problématique du tourisme, peuvent intervenir le fonds européen de développement régional (FEDER), en particulier le programme interrégional pour le massif alpin (POIA-FEDER), ou encore le programme interrégional espace alpin.

Compte tenu de dispositions issues de la loi<sup>20</sup> dite « loi Montagne » et des choix politiques locaux, la CCB n'exerce toutefois pas cette compétence sur la totalité de son territoire.

Ainsi, trois offices de tourisme cohabitent dont seul le plus modeste est rattaché à la CCB. Le statut juridique de chacun de ces établissements, leur gouvernance et leurs missions respectives, ainsi que les outils dont ils disposent, conduisent à ce que le territoire du Briançonnais aborde les enjeux de développement touristique de façon peu intégrée, avec la nécessité de coordonner les objectifs et attentes d'un grand nombre d'élus, agents et opérateurs, aux intérêts économiques parfois divergents.

### 3.2.2 Les contradictions de l'intégration de la compétence au niveau communautaire

Dans les territoires du massif alpin, la promotion du tourisme s'inscrit dans un cadre juridique caractérisé par :

- - la loi NOTRe du 7 août 2015, qui a transféré aux communautés de communes et aux communautés d'agglomération, l'exercice de la compétence en matière de promotion touristique à compter du 1<sup>er</sup> janvier 2017 au plus tard ;
- - les dispositions de la loi n° 2016-1888 du 28 décembre 2016 de modernisation, de développement et de protection des territoires de montagne, dite « Loi Montagne II ».

La CCB est compétente en matière de promotion du tourisme dans les conditions prévues à l'article L. 134-2 du code du tourisme. Elle n'exerce réellement les missions de promotion du tourisme que depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2018. Conformément aux dispositions statutaires adoptées, la compétence consiste en :

- l'accueil et l'information des touristes, par la gestion de l'office de tourisme des Hautes Vallées - La Grave, La Clarée, L'Izoard (qui sera désigné dans le présent rapport sous le libellé « office de tourisme des Hautes Vallées ») ;
- l'élaboration de stratégies de développement touristique : services touristiques, exploitation d'installations touristiques et de loisirs études ;
- la coordination des interventions des partenaires du développement touristique communautaire ;
- le soutien à la communication et la promotion des fêtes et événements du territoire.

À ce titre, la CCB a modifié ses statuts et y a intégré une définition de la compétence en matière de tourisme par délibération du conseil communautaire du 19 décembre 2017.

---

<sup>20</sup> La loi n° 85-30 du 9 janvier 1985 relative au développement et à la protection de la montagne, dite « loi Montagne », a été complétée par la loi n° 2016-1888 du 28 décembre 2016 de modernisation, de développement et de protection des territoires de montagne, dite « loi Montagne II »).

Dans le cadre de la loi dite « Montagne II », les communes classées stations de tourisme de la CCB ont pu conserver la compétence promotion touristique, dont la création d'offices de tourisme<sup>21</sup>.

Par ailleurs, la collecte de la taxe de séjour, rendue facultative par les dispositions de l'article L. 5211-21 du CGCT, ne fait pas partie des compétences que les communes membres ont choisi de confier à la CCB.

### 3.2.3 La stratégie publique de développement économique et touristique

La stratégie de financement des équipements et projets en faveur du développement du tourisme dans les territoires de montagne repose en premier lieu sur les recettes marchandes tirées de la consommation touristique. La taxe de séjour et la taxe « Loi Montagne », dont sont redevables les exploitants de remontées mécaniques, constituent une seconde source de financement. Le troisième levier de financement de la politique touristique résulte de la capacité des collectivités et des opérateurs publics locaux à mobiliser des cofinancements dans le cadre de différents contrats, conçus à l'échelle européenne, nationale ou régionale.

Les principaux outils et contrats de référence pour un financement public des investissements et opérations à vocation touristique sont par exemple :

- la convention interrégionale du massif des Alpes (CIMA), cadre contractuel élaboré entre l'État, la région Provence-Alpes-Côte d'Azur, la région Auvergne-Rhône-Alpes et l'agence de l'eau, destiné à soutenir les stratégies territoriales de développement des territoires de montagne ;
- la stratégie transfrontalière « Les Hautes Vallées Destination Intelligente », cadre contractuel rattaché au programme de coopération ALCOTRA<sup>22</sup> entre la France et l'Italie, programme qui bénéficie des financements européens issus du FEDER. Le plan intégré territorial (PITER) est une des procédures proposées dans le cadre de cette stratégie ;
- le programme de soutien de la région PACA aux stations de ski désireuses de s'inscrire dans une démarche de contrat « Stations de demain » ;
- le plan avenir montagne, présenté en mai 2021, constitue un outil contractuel mis en place par l'État pour apporter aux acteurs du tourisme - entreprises, opérateurs et collectivités de montagne – des financements pour mettre en œuvre des mesures spécifiques.

<sup>21</sup> Cette dérogation a été obtenue par les associations d'élus et professionnels de territoires touristiques et de montagne au motif que pour les territoires structurés localement et possédant une identité commerciale reconnue, la gouvernance de la promotion et de l'office de tourisme revêtent un caractère stratégique pour les communes, dont la vocation touristique nécessite, une organisation locale permettant de valoriser leur territoire dans un contexte de concurrence nationale et internationale exacerbé.

<sup>22</sup> Depuis 1990, le programme ALCOTRA a cofinancé près de 600 projets pour environ 550 M€ de subventions européennes. La période 2014-2020 a constitué la cinquième période de programmation ALCOTRA.

Les contrats et les référentiels afférents abordent le développement économique, social et environnemental des territoires de montagne selon une approche transversale : agriculture, infrastructures numériques, mobilités, logement, prévention des risques, tourisme. Ils constituent un canal de cofinancement des équipements, des projets et des emplois touristiques publics sur le territoire. Appliqués à la CCB, ils sont présentés en détail en annexe n° 4.

La communauté de communes a présenté un plan d'action sur 5 ans établi dans le cadre de la convention Espace Valléen Briançonnais 2015-2020, elle-même adossée à l'axe 2 de la CIMA. Le plan comprend 16 actions pour un montant total de 9 428 778 €, dont cinq d'entre elles sont portées par l'établissement<sup>23</sup>.

La communauté de communes du Briançonnais s'est vu attribuer le rôle de chef de file de la mise en œuvre du contrat « Stations de demain », établi avec la région Provence-Alpes-Côte d'Azur pour la période 2016-2020. L'établissement devait « piloter la stratégie Stations de demain », « assurer la mise en cohérence des initiatives locales et assurer l'animation de la stratégie et la mise en réseau des acteurs ». Les maîtres d'ouvrages des opérations et actions soutenues restaient néanmoins les stations de ski (exploitants du domaine skiable pour l'essentiel<sup>24</sup>, communes, syndicats intercommunaux de remontées mécaniques ou office de tourisme<sup>25</sup>. Les domaines de ski nordique de Villar-Saint-Pancrace, Cervières, Le Monétier-les-Bains et Névache étaient également visés par le plan d'action indiqué dans le contrat sans pour autant qu'une enveloppe financière maximale soit précisée. Le plan « contrats de stations 2030 » lui a succédé.

Enfin, la CCB s'est engagée dans un plan d'action, élaboré dans le cadre du programme PITER « Les Hautes Vallées Cœur des Alpes », dont le montant des opérations éligibles a été évalué à 1 159 000 €, dont 1 044 000 € pourraient financés par le fonds européen FEDER.

### 3.2.4 Un établissement compétent en matière de promotion du tourisme mais sans office de tourisme intégré

Avant 2017, la communauté de communes du Briançonnais comptait sur son territoire quatre offices de tourisme (Briançon – Serre Chevalier, Montgenèvre, La Grave - Villar-d'Arène, Névache) et un service municipal du tourisme (Val-des-Prés).

Sur la base des dispositions de la loi dite « Montagne II », les communes du territoire classées stations de tourisme (Briançon, Saint-Chaffrey, La Salle-les-Alpes, Le Monétier-les-Bains, Montgenèvre) ont conservé un contrôle direct sur les deux offices de tourisme existants de Serre Chevalier Vallée Briançon et de Montgenèvre.

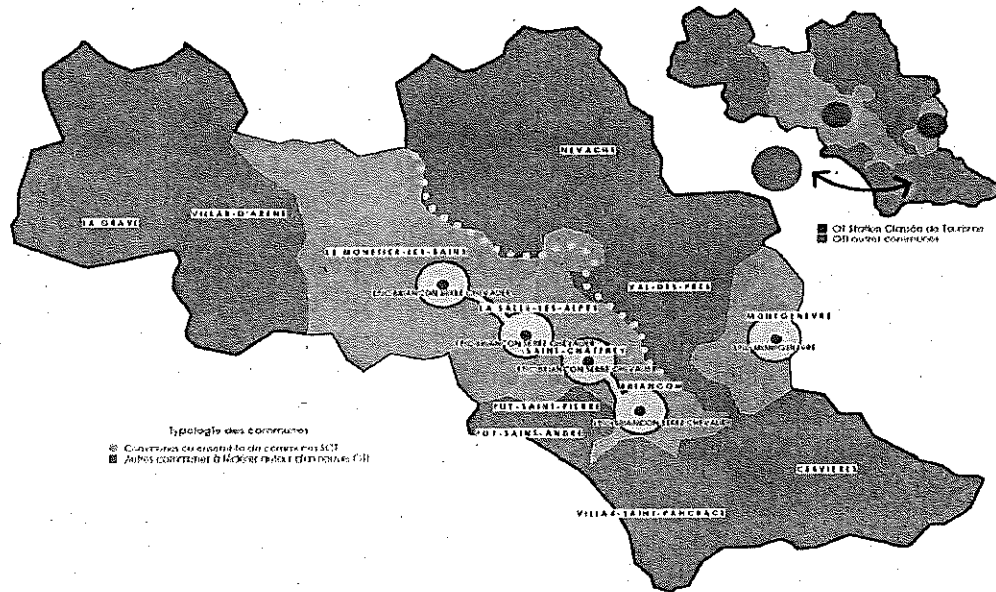
<sup>23</sup> Sept actions sont portées par les communes membres, une par le département, une par le SIVOM La Grave Villar-d'Arène et deux par des acteurs privés locaux (une association et une entreprise).

<sup>24</sup> La société Serre Chevalier Vallée, société du groupe la Compagnie des Alpes pour Serre Chevalier, la régie communale des remontées mécaniques pour Montgenèvre et la SATA pour la Grave.

<sup>25</sup> Les organismes concernés avaient obtenu des engagements financiers pour appuyer l'investissement dans de multiples opérations, à hauteur de 0,7 M€ pour la station de La Grave la Meije Villar-d'Arène, 3,7 M€ pour la station de Montgenèvre et 6 M€ pour la station de Serre Chevalier.



Carte n° 3 : Territoire du briançonnais et compétence territoriale des offices de tourisme



Source : Étude AMO Dathemis septembre 2017  
SCT = Station Classée Tourisme

L'office de tourisme des Hautes Vallées est dirigé par un conseil d'administration composé de 17 membres répartis au sein de 2 collèges. Le collège n° 1 compte trois élus communautaires issus des huit communes qui apportent leur contribution au fonctionnement de l'office de tourisme, en reversant la taxe de séjour collectée sur leur territoire à la CCB.

Le collège n° 2 est celui des socioprofessionnels, personnes physiques ou morales ayant un intérêt en matière de tourisme et représentant les associations à vocation touristique, culturelle et sportive/loisirs. Il rassemble 14 personnes.

Le siège social de l'office de tourisme est situé à La Grave, qui fait également office de bureau d'information touristique, un deuxième bureau d'information est implanté à Névache. L'office de tourisme intervient ponctuellement lors d'événements ou d'opérations de communication à Cervières, Villar Saint Pancrace, Puy Saint Pierre et Puy Saint André. Pour effectuer ses missions, il a également la responsabilité d'animer quatre sites internet et un blog de destination<sup>27</sup>

Ses produits de gestion s'élèvent à 403 976 € en 2020 (annexe n° 5).

<sup>27</sup> <https://www.hautesvallees.com/> (2 194 visiteurs en 2022), <https://www.lagrave-lameije.com/> (94 998 visiteurs en 2022), <https://www.claree-tourisme.fr/> (45 319 visiteurs en 2022), <https://www.izoard-tourisme.fr/> (9 832 visiteurs en 2022), <https://www.destinationhautesvallees.com/> (116 955 visiteurs en 2022).

### 3.2.5.2 Deux offices de tourisme dans lesquels la CCB n'est pas représentée

Les deux offices de tourisme de Serre Chevalier Vallée Briançon et de Montgenèvre ont un statut d'établissement public à caractère industriel et commercial (EPIC), sans implication directe de la CCB dans leur gouvernance.

L'office de tourisme de Serre Chevalier Vallée Briançon est chargé de promouvoir le tourisme pour le compte des quatre communes qui le composent : Briançon, Saint-Chaffrey, La Salle-les-Alpes et Le Monétier-les-Bains. Il est chargé de tout ou partie de l'élaboration et de la mise en œuvre de la politique de tourisme local et des programmes locaux de développement touristique. Ses missions consistent en l'accueil et l'information des touristes, la réalisation d'actions de promotion et de communication, l'organisation d'animations touristiques, la gestion d'équipements touristiques, la production et la commercialisation de produits et services. Pour cette dernière mission, il est notamment opérateur d'une centrale de réservation. Bien que soucieux de recueillir les données relatives à la fréquentation touristique, il ne dispose pas à proprement parler d'un observatoire.

Pour effectuer ses missions, il s'appuie sur cinq bureaux d'information touristique et le site internet <https://www.serre-chevalier.com/>. Les données relatives au trafic de ce site internet très fréquenté sont présentées en annexe n° 5.

Il bénéficie du reversement intégral des recettes de la taxe de séjour perçues dans les quatre communes dont il couvre le périmètre. Il disposait en 2020 d'un budget consolidé présentant 5,6 M€ de produits de gestion, dont les principales composantes figurent en annexe n° 5.

La gouvernance de l'office de tourisme s'appuie sur un comité de direction, composé de représentants des socio-professionnels du territoire et d'élus des quatre communes que sont Briançon (quatre élus), Saint-Chaffrey (deux élus), La Salle-les-Alpes (deux élus), Le Monétier-les-Bains (deux élus) ainsi que du syndicat intercommunal à vocation multiple (SIVM) de Serre Chevalier (un élu). Si certains élus des communes sont également élus communautaires, aucun ne représente la CCB à proprement parler.

Les missions de l'office de tourisme de Montgenèvre sont larges. Elles consistent en l'accueil et l'information des touristes, la réalisation d'actions de promotion et de communication, l'organisation d'animations touristiques, la production et la commercialisation de produits et services, la mise en place d'un observatoire du tourisme, la production de prospective et d'ingénierie touristique, la gestion de la collecte de la taxe de séjour, la mise en place technique du programme « Smart Station », la coordination avec les autres offices de tourisme de la CCB ainsi que des offices du tourisme italiens, l'organisation de manifestations transfrontalières ou encore l'assistance à des travaux de traduction.

Il est administré par un comité de direction, composé de huit membres du conseil municipal, six personnes qualifiées, deux conseillers techniques avec voix consultatives et représentant les écoles de ski, quatre représentant des professionnels et loueurs non professionnels, le directeur de la régie des remontées mécaniques de Montgenèvre. Il s'appuie notamment sur un bureau d'information touristique communal et sur le site internet de la station de Montgenèvre.

Outre, les subventions allouées par la commune, il bénéficie du reversement intégral des recettes de la taxe de séjour perçues sur la commune. Il dispose d'un budget annuel variable, compris entre 0,83 M€ (en 2019) et 1,57 M€ (en 2015).

Le président de la CCB indique travailler depuis plusieurs années à la mise en œuvre d'actions mutualisées à l'échelle des trois offices de tourisme mais celles-ci restent mineures.

### 3.2.5.3 Les stratégies territoriales et la multiplicité des acteurs

Le Briançonnais bénéficie d'une forte attractivité touristique nationale et internationale s'appuyant sur le développement de marques territoriales reconnues et sur des infrastructures modernes ou rares. Dans plusieurs cas, les propriétaires, et surtout les gestionnaires des principaux équipements constitutifs de la force de ces marques, sont des organismes qui ont leurs intérêts propres et dans lesquels la CCB ne dispose d'aucun pouvoir.

Ainsi, la marque « Serre chevalier » est adossée aux infrastructures que sont les remontées mécaniques du plus grand domaine skiable des Alpes du Sud<sup>28</sup>. En sus des activités de ski alpin, le thermalisme à travers les bains de Le Monétier vient conférer à la vallée de la Guisane et à la station Serre Chevalier une notoriété et une reconnaissance internationales.

Le domaine skiable est exploité par la société Serre Chevalier Vallée (SCV, filiale de la compagnie des Alpes), dans le cadre de trois conventions de délégation de service public conclues avec trois autorités concédantes distinctes que sont le SIVU du Prorel à Briançon (2006-2034), propriétaire du téléphérique du Prorel ; le SIGED, syndicat pour la gestion et l'exploitation des domaines d'hiver et d'été de Serre Chevalier 1400/1500 auquel adhèrent les communes de La Salle-les-Alpes et Le Monétier-les-Bains (2007-2047) et enfin la commune de Saint-Chaffrey (2004-2034). La société SCV a la charge de réaliser les investissements nécessaires pour maintenir les installations en bon état de fonctionnement.

La société Serre Chevalier Vallée exploite également le domaine de la station en été, principalement pour des activités de VTT et de « Bike Park », dans le cadre d'une convention de délégation de service public dont l'autorité concédante est le syndicat intercommunal à vocation multiple Serre Chevalier, auquel adhèrent les communes de Saint-Chaffrey, La Salle-les-Alpes et Le Monétier-les-Bains. Le syndicat intervient dans la vallée de la Guisane, notamment pour l'équipement des remontées mécaniques pour les activités de VTT en été, ainsi que pour la gestion des sites de ski de fond. L'établissement perçoit en outre la taxe de séjour sur le territoire des trois communes.

La commune et la station de Montgenèvre constituent une marque forte, non seulement en France, mais également dans le Piémont italien. Doyenne des stations de ski, Montgenèvre valorise le plus grand domaine skiable international, nommée la Voie Lactée qui relie Montgenèvre à cinq autres domaines skiabiles italiens, dont le domaine de Sestrières, également de renommée internationale. La régie des remontées mécaniques de Montgenèvre est partie prenante d'une convention de partenariat avec la société de droit italien Sestrières SPA, dans laquelle sont précisés les termes des accords commerciaux qui les lient, des dispositifs de vente mis en place et des critères de répartition des produits communs ou d'intérêt commun. La CCB n'est pas partie à cette convention, qui intègre notamment des éléments de promotion touristique et de commercialisation.

<sup>28</sup> Station classée selon les années entre la 10<sup>e</sup> et la 15<sup>e</sup> station de ski française en termes de fréquentation.

Le domaine de La Grave dispose également d'une renommée internationale, plus ciblée sur les activités de ski alpinisme. Les remontées mécaniques appartiennent au syndicat intercommunal à vocation multiple de La Grave Villar-d'Arène, auquel adhèrent les deux communes de La Grave et de Villar d'Arène.

Leur exploitation est confiée, dans le cadre d'une convention de délégation de service public, à la société d'aménagement touristique de l'Alpe d'Huez, filiale à 100 % de la société d'économie mixte SATA Group<sup>29</sup>, également opérateur des domaines skiables de l'Alpe d'Huez et des Deux Alpes. La commune d'Huez, située en Isère, hors du périmètre de la CCB, en est l'actionnaire principal.

Aux marques stations de ski s'ajoute la marque « Écrins », portée notamment par le parc naturel régional des Écrins. Ce parc de près de 100 000 hectares compte les premiers grands glaciers et sommets à plus de 4 000 mètres d'altitude des Alpes du Sud et constitue une destination touristique à part entière. Il couvre une partie du territoire de la CCB.

Enfin certaines vallées, telles que la vallée de la Clarée ou la vallée de Cervières Izoard – dont le col de l'Izoard qui est un classique pour les cyclistes – ont également une renommée notable. Elles disposent d'infrastructures touristiques moins importantes que dans la vallée de la Guisane, Montgenèvre ou La Grave. La notoriété de ces marques territoriales ou de la marque « Les Hautes Vallées », portée par l'office de tourisme communautaire des Hautes Vallées - La Grave, La Clarée, L'Izoard, demeure moins forte.

Il ressort de cette organisation des logiques de promotion propres à chaque marque territoriale et à ses opérateurs. En outre, l'offre touristique est faiblement intégrée, tel est notamment le cas pour les forfaits de ski valléens Briançonnais ou des « packs » qui facilitent la structuration d'une offre touristique recoupant le périmètre de la CCB dans son ensemble.

Quelques offres permettent une coopération limitée entre stations de ski, à une échelle qui va au-delà de la CCB et permet d'accéder à plusieurs domaines skiables. Elles intègrent avant tout une dimension « accès aux remontées mécaniques », complétée par des offres « bien-être » et « glisse ». Il en va ainsi de :

- l'offre 6 à 14 jours « Grande Galaxie » proposée par les stations de Serre chevalier, Montgenèvre, Sestrières, Puy-Saint-Vincent, Vallouise, les Deux Alpes et l'Alpe d'Huez qui ouvre le droit, pour un forfait de 6 jours consécutifs sur l'une de ces stations, à :
  - l'accès pour une journée à l'un des autres domaines skiables mentionnés ;
  - selon les lieux d'achat, d'autres promotions telles que, lorsque l'achat est effectué à Serre Chevalier, « 25 % de réduction sur le skipass adulte journée à La Grave + 20 % de réduction sur une entrée de 2h00 aux grands bains de Le Monétier-les-Bains » ;
- le forfait Saison Grande Galaxie, qui ouvre le droit à :
  - trois jours de ski gratuits dans chacune des stations suivantes : Puy-Saint-Vincent, Alpe d'Huez, Les Deux Alpes, Bardonecchia, Vialattea, Bardonecchia, Sestrières ;

<sup>29</sup> Deuxième exploitant de domaines de montagne en France.

- un certain nombre de promotions et de droits d'entrée à des équipements de loisir généralement localisés sur le site de la station de ski où a eu lieu l'achat. Pour Montgenèvre par exemple, il s'agit de droits d'accès limités à Durancia, au site de ski nordique, à la patinoire ou à la luge Monty Express ;
- le forfait VTT Grande Galaxie – Planète VTT (6 jours ou annuel) qui reprend les mêmes principes que les forfaits hiver Grande Galaxie (6 jours à annuels) présentés ci-dessus.

#### 3.2.5.4 Une coordination à l'échelle de la CCB qui se heurte à plusieurs freins

L'ordonnateur ne conteste pas que la compétence tourisme reste éclatée entre la CCB, les communes, les gestionnaires de remontées mécaniques, les prestataires d'activités, les hébergeurs, les hôteliers et restaurateurs. La vision du tourisme de demain diffère pour chacun de ces acteurs, qui ne sont pas tous convaincus de la nécessité de consacrer une partie de leurs recettes à la réalisation de projets d'aménagement structurants. La chambre observe que le niveau de coopération entre collectivités et offices de tourisme demeure limité.

#### **Un engagement de mutualisations et de coopérations entre offices de tourisme non tenu**

Dès le 27 septembre 2016, les débats au sein du conseil communautaire ont conduit à statuer sur le maintien des offices de tourisme de Montgenèvre et Serre Chevalier Vallée Briançon. Les élus s'engageaient, conformément aux exigences de l'article L. 134-2 du code du tourisme, à ce « *qu'une mutualisation des moyens et des ressources [soit] organisée par la collectivité dans le cadre d'un schéma de mutualisation qui fera[it] l'objet d'une prochaine délibération du conseil communautaire. La mutualisation des moyens et des ressources devra[it] tendre vers une complémentarité des moyens humains et techniques entre les deux offices de tourisme de stations classées ici maintenus, et le cas échéant avec un Office de tourisme intercommunal qui serait éventuellement créé par la communauté de communes. La mutualisation contribuera[it] également à fédérer les acteurs du tourisme, tout en s'attachant à appuyer notamment les marques territoriales et stations classées de tourisme comme moteurs de l'économie* ».

Au cours de l'été 2017, le bureau communautaire a souhaité que la CCB soit accompagnée dans le cadre de la création de l'office de tourisme communautaire, afin que les questions relatives aux moyens ainsi que les conventions envisageables avec les deux offices de tourisme de stations classées puissent être étudiées. Un bureau d'études a préconisé un plan d'action reposant sur quatre axes ayant pour but de « *maintenir une activité suffisamment haute et adaptée pour favoriser un regroupement futur avec un ou la totalité des offices du tourisme des stations classées tourisme* ».

Le premier axe consistait à optimiser l'accueil et l'information et la gestion de la relation client moyennant deux types d'actions. En matière d'accueil et d'information du public, il s'agissait de formaliser un schéma d'accueil et d'information des touristes, de mener à bien une réflexion sur les aménagements des locaux dans les bureaux d'information touristique, de disposer d'outils « *print* » et numériques pour valoriser l'offre touristique du territoire et enfin de déployer un wifi territorial sur l'ensemble de l'intercommunalité avec différents « *hot spots* » publics répartis dans les lieux de fréquentation ou installés chez les acteurs touristiques.

Un outil gestion de la relation client devait être mis en place pour faciliter la communication régulière de l'office avec les touristes, en fonction de critères personnalisés et de maximiser la « consommation touristique du territoire ».

Près de cinq ans après cette étude, aucun des projets énoncés n'a été réalisé à l'échelle communautaire. Alors que l'office de tourisme de Serre Chevalier Vallée Briançon dispose d'une centrale de réservation en charge de commercialiser des produits et prestations touristiques, un tel outil et les compétences qui l'exploitent n'ont visiblement pas fait partie des ressources susceptibles d'être mutualisées.

Au 31 décembre 2020, malgré l'adoption d'un pacte de gouvernance et d'un schéma de mutualisation par la CCB, aucune mesure concrète de mutualisation entre les offices de tourisme ne s'est réellement mise en place.

En outre, dans le cadre du contrat « Stations de demain », dans lequel la CCB est chef de file, l'office de tourisme de Serre Chevalier Vallée Briançon a déposé en 2020 un dossier de demande de subventions auprès de la région pour développer de nouveaux modules d'agrégation des données et de segmentation des clientèles dans leur application du système de gestion relation client (GRC). Le coût total du projet est évalué à 70 000 €. Le dossier est en cours d'instruction auprès des services de la région. Cette démarche illustre l'écart existant entre l'ambition affichée de développer des savoir-faire à l'échelle communautaire et le portage effectif des projets dans le cadre des contrats établis avec des financeurs publics.

Par ailleurs, l'intention initiale de développer une offre de produits et prestations sous une marque communautaire n'a pas été expertisée, traduisant la difficulté, dans le schéma actuel de gouvernance et d'organisation des acteurs du tourisme, à mettre en œuvre une stratégie commerciale.

Le second axe consistait à déployer une démarche qualité sur l'ensemble des bureaux de l'office de tourisme des Hautes Vallées ; elle n'a pas encore été engagée.

Le troisième axe reposait sur la définition de plans d'action annuels de promotion et de communication en relation avec les partenaires touristiques du territoire afin, notamment, de renforcer la visibilité des actions menées, d'en limiter le coût et de s'inscrire dans les stratégies marketing des grands opérateurs touristiques. Il s'agissait également de développer les outils numériques pour diminuer ceux affectés aux impressions et d'améliorer la qualité des visuels utilisés.

Un seul projet significatif peut être attribué à la volonté de bâtir des outils intégrés de promotion et de communication du Briançonnais : il s'agit du portail internet « Rando Briançonnais ». Il a été mis en ligne en juillet 2021 grâce à la coopération entre la CCB, le parc national des Ecrins et les trois offices de tourisme du ressort de l'EPCI, coopération formalisée par la signature d'une convention de partenariat.

Enfin, le quatrième axe visait à construire un observatoire touristique sur le territoire dans sa globalité, à animer le travail de coordination entre les acteurs du tourisme et à développer une offre de produits et de prestations sous une marque communautaire.

La CCB ne dispose toujours pas d'un observatoire touristique au sein duquel elle serait en mesure de collecter et de traiter des informations et des données, tirées de l'activité des offices de tourisme, des socio-professionnels, des exploitants des remontées mécaniques ou encore des gestionnaires de sites de ski nordique. Par conséquent, les acteurs qui interviennent en matière de politique touristique disposent de données<sup>30</sup> qui leur sont propres, sans que les informations soient partagées au plan territorial.

Selon la CCB, un grand nombre de ces structures entrevoit aujourd'hui la nécessité de partager les données dans l'objectif d'une approche plus large, raison pour laquelle le contrat Espace valléen 2021-2027 prévoit une action spécifique sur ce point.

Néanmoins, la réflexion avance lentement dans la mesure où les modalités techniques et financières de l'observatoire ne sont pas définies. De nombreux éléments de gestion de l'outil – identification d'indicateurs partagés, ressources humaines mobilisés, moyens techniques et financiers investis, locaux – demeurent en suspens. Le défaut de structure communautaire intégrée constitue, à cet égard, une difficulté.

Dans la mesure où la nouvelle convention Espace valléen a été signée et que des financements ont été octroyés, la chambre recommande à la CCB de définir sans tarder les modalités techniques et financières de cet observatoire, en concertation avec les acteurs du tourisme de son territoire.

**Recommandation n° 1 : définir les modalités techniques et financières nécessaires à la structuration de l'observatoire touristique communautaire, tel qu'il a été présenté dans le cadre du contrat « Espace Valléen » 2021-2027.**

### Un bilan en demi-teinte du contrat Espace valléen

La programmation du contrat Espace valléen 2015-2020 comportait 37 actions dont 14 seulement ont été achevées. Onze actions sont présentées comme « en cours », neuf sont qualifiées de « à reporter » et trois ont été abandonnées.

Le bilan qui a été dressé a été le cadre des réflexions sur la construction de la destination touristique du Briançonnais. Au-delà de la réalisation de projets d'infrastructures touristiques significatives<sup>31</sup>, il a notamment permis « la rencontre des acteurs et de consolider la gouvernance touristique - création de l'OTHV, collaboration entre les 3 OT du Briançonnais ». Parmi les acquis de ce bilan figure le fait d'avoir engagé « les réflexions des actions qui seront au cœur de la programmation 2021-2027 » ce qui constitue un acquis limité et caractérise les difficultés de coordination mentionnées.

<sup>30</sup> Ces informations sont relatives au nombre de nuitées, fréquentation des équipements – par commune, par saisons, par type d'activité - chiffre d'affaires généré, notamment.

<sup>31</sup> Centre d'Interprétation de l'Architecture et du Patrimoine, sentiers ethnobotaniques, le moulin de Sacha, la réhabilitation des fontaines historiques de Montgenèvre et de la Grave, réhabilitation du refuge du Pic du Mas de la Grave, reconstruction d'une passerelle sur la Clarée.

## Des projets abandonnés faute de coordination opérationnelle entre acteurs

Deux exemples de projets et programmes de promotion touristique illustrent les conséquences de cette organisation éclatée et des difficultés de coordination entre acteurs publics du tourisme au sein du Briançonnais.

Ainsi la communauté de communes du Briançonnais a conçu et investi dans un programme de découverte du patrimoine de son territoire sous forme de réalité virtuelle. Elle a engagé 642 300 € et bénéficié de subventions de l'État, de la région et du département des Hautes-Alpes à hauteur de 475 000 €. Faute de parvenir à identifier un opérateur local qui se saisisse de ce projet, la CCB en est restée le maître d'ouvrage. Toutefois, le manque de ressources disponibles en interne pour animer un tel programme explique qu'il est aujourd'hui en suspens.

Une réflexion avec le département des Hautes-Alpes serait en cours pour intégrer les données « *e-patrimoine Briançonnais* » dans l'application départementale « *patrimoine Hautes-Alpes* », actuellement disponible en ligne.

La deuxième illustration provient de la candidature de la CCB au programme « Smart Région », porté par la région depuis novembre 2016. Ce programme portait l'ambition de renforcer le positionnement de la collectivité comme un territoire connecté et innovant. Cela se traduisait par l'apport de financement pour des projets d'infrastructures de réseaux (déploiement du très haut débit, de la téléphonie mobile et de sites wifi sur l'ensemble du territoire régional), de développement de services numériques innovants ou de programmes de réduction de la fracture numérique pour les citoyens les plus fragiles.

Dans le cadre du contrat « Stations de demain », la communauté de communes du Briançonnais a présenté un projet de développement d'infrastructures et d'applications informatiques dont le coût total était valorisé à 586 350 €. Il devait bénéficier de subventions de la région à hauteur de 200 000 €, et du département à hauteur de 58 635 €. Ce projet n'a jamais vu le jour. Les raisons évoquées par la CCB sont d'une part la volonté de ne plus réaliser des projets d'infrastructures sans que la question des usages des touristes et clients soit mieux appréhendée, d'autre part la difficulté à porter un tel projet à l'échelle communautaire par les services de l'EPCI ou de l'office de tourisme des Hautes Vallées.

### 3.2.6 L'exercice de la compétence au plan financier

#### 3.2.6.1 Les montants collectés en matière de taxe de séjour augmentent

Conformément à l'article L. 2333-27 du CGCT, l'institution de la taxe de séjour par l'EPCI a pour objectif de financer les dépenses destinées à favoriser la fréquentation touristique, ainsi que la protection et la gestion de ses espaces naturels à des fins touristiques. La taxe permet de financer les offices de tourisme, ainsi que l'aménagement touristique, la gestion des déchets et des transports en période de fréquentation touristique ou encore des mesures de protection environnementale. Elle est perçue auprès des personnes hébergées à titre onéreux, qui ne sont pas domiciliées sur le territoire et qui n'y possèdent pas de résidences passibles de la taxe d'habitation.

Son instauration n'est pas obligatoire. Toutefois, les EPCI qui disposent de ce droit et qui ne le mettent pas en œuvre font porter la charge de la promotion et du développement touristique par les impôts locaux/intercommunaux dont s'acquittent principalement les résidents permanents. Le conseil communautaire de la CCB a attendu le 20 septembre 2019 pour instituer la taxe de séjour sur son territoire, à compter du 1<sup>er</sup> janvier 2020. L'ensemble des tarifs s'est ainsi trouvé harmonisé pour toutes les catégories d'hébergement.

Toutefois, les communes peuvent s'opposer à l'instauration de la taxe par l'EPCI sur le fondement de l'article L. 5211-21 du CGCT, lequel prévoit qu'une commune ayant préalablement institué la taxe et dont la délibération est en vigueur peut, par délibération contraire à celle de l'EPCI, s'opposer à la perception de la taxe de séjour au niveau intercommunal dans un délai de deux mois suivant l'adoption de la délibération communautaire.

Par délibération du 25 septembre 2019, la commune de Briançon s'est opposée à la mise en œuvre de la taxe de séjour communautaire sur son territoire. La commune de Montgenèvre a pris une délibération dans le même sens le 10 octobre 2019, ainsi que les trois autres communes constituant la station de Serre-Chevalier (Saint-Chaffrey, La Salle-les-Alpes et Le Monétier-les-Bains). De fait, la compétence de l'établissement pour collecter la taxe de séjour s'exerce sur les huit communes membres de l'office de tourisme des Hautes Vallées.

Par décision du 2 octobre 2020 du président du conseil communautaire, l'établissement a fait appel à un prestataire de service pour mettre en place une plateforme de télédéclaration de la taxe de séjour par les hébergeurs de tourisme. Moins d'un an plus tard, le 28 juillet 2021, par une nouvelle décision, la CCB a attribué un nouveau marché pour externaliser l'ensemble de la gestion de la collecte de la taxe de séjour auprès d'une autre société<sup>32</sup>.

L'ensemble des acteurs ont augmenté le montant des recettes collectées au titre de la taxe de séjour. Alors qu'en 2014, un montant de 829 362 € était collecté par les différentes autorités, en 2020, le montant du produit atteint 1 621 622 €, soit une augmentation de 90 % en sept ans. Sur ce montant, 68 % provenaient des recettes collectées dans les communes du ressort de l'office de tourisme de Serre Chevalier Vallée Briançon ; 17 % étaient collectés sur le territoire de la commune de Montgenèvre et 15 % étaient collectés sur le territoire des huit communes rattachées à l'OTHV.

---

<sup>32</sup> Le marché comprend une assistance aux hébergeurs, la gestion de la base de données des hébergeurs de la plateforme [hautesvallées.texesejour.fr](http://hautesvallées.texesejour.fr), le suivi et le contrôle des déclarations, la saisie, le contrôle et les relances des encaissements, le suivi mensuel de la régie de recettes en lien avec le comptable public, l'accompagnement du comptable sur les procédures de recouvrement, le reporting auprès de la CCB, la veille juridique en la matière, l'identification d'hébergeurs non déclarés, les contrôles en matière de déclarations d'hébergeurs professionnels, l'analyse de la collecte et enfin l'animation des réunions communautaires relatives à la taxe de séjour.

Tableau n° 11 : Évolution des produits issus de la taxe de séjour entre 2014 et 2020

Produits de la taxe de séjour (compte 7362)									
EN €		2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	Evolution 2015-2020
Briançon		135 482	152 983	209 091	256 210	218 465	259 835	266 725	74%
SIVM Serre Chevalier	Saint Chaffrey								
	La Salle								
	Monetier	419 424	400 701	572 179	576 033	496 309	748 332	835 733	74%
Montgenèvre		200 803	234 473	231 062	215 001	298 024	225 986	278 628	19%
Cervières		4 001	4 303	3 543	4 204	3 548	8 772	994	-77%
La Grave		27 515	23 065	21 862	30 028	25 897	26 771	9 349	-59%
Névache		23 565	19 722	11 498	20 296	34 436	7 160	48 411	145%
Puy Saint André		0	810	112	1 327	1 560	2 938	4 025	397%
Puy Saint Pierre		0	0	-	-	-	-	-	
Val desprès		7 472	6 993	8 564	12 801	16 986	17 934	2 363	-66%
Villar d'Arene		11 099	12 495	11 124	12 678	12 174	15 207	3 885	-69%
Villar Saint pancrace		0	0	1 984	2 782	2 471	3 003	1 231	
CCB		0		-	-	-	-	170 278	
Total		829 362	855 545	1 071 019	1 131 361	1 109 870	1 315 938	1 621 622	90%

Source : ANAFI, comptes de gestion des communes et du SIVM Serre Chevalier.

Il ressort également qu'en 2020, sur les 240 536 € de taxe de séjour collectés sur le périmètre de l'office de tourisme des Hautes Vallées, les communes ont continué d'en percevoir 70 258 € et la CCB en a perçu 170 278 €. Or, les termes de la délibération n° 2019-62 du 20 septembre 2019 précisait que la CCB décidait de percevoir la taxe de séjour allant du 1<sup>er</sup> janvier au 31 décembre et qu'elle était chargée de sa collecte. La communauté de communes du Briançonnais s'est attachée à s'assurer que les montants de taxe de séjour collectés par l'ensemble des communes en 2020 et, le cas échéant, en 2021, lui seraient reversés<sup>33</sup> et qu'à compter de 2022, la CCB serait seule habilitée à collecter la taxe de séjour sur la zone géographique d'intervention de l'OTHV.

### 3.2.6.2 La CCB et l'OTHV financent une faible part des dépenses en matière de promotion du tourisme et d'investissement dans les infrastructures touristiques

Les dépenses affectées à la promotion du tourisme sur le territoire de la CCB s'élevaient à 7,6 M€ en 2016 et ont diminué de 22 % en cinq ans pour atteindre 5,95 M€ en 2020. Leur décroissance s'explique par la diminution de 20 % du montant des dépenses de l'office de tourisme de Serre Chevalier Vallée Briançon (OT SCVB, - 1,2 M€) et par la baisse de 44 % du montant des dépenses de celui de Montgenèvre (- 0,57 M€), pendant que celles de l'office de tourisme des Hautes Vallées augmentaient de 52 % (OTHV, + 0,12 €).

<sup>33</sup> Sur les huit communes membres de l'office de tourisme des Hautes Vallées, seules Névache et Puy Saint André ont attesté avoir reversé à la CCB les montants de taxe de séjour collectés entre 2019 et 2021, déduction faite de frais de gestion. Les six autres n'ont pas fourni d'éléments en ce sens.

Tableau n° 12 : Évolution des dépenses affectées à la promotion du tourisme entre 2016 et 2020

En €	2016	2017	2018	2019	2020	Variation 2016-2020
Dépenses courantes OTHV <sup>34</sup>	299 184	299 184	345 329 <sup>35</sup>	416 515	348 356	16 %
Dépenses courantes OT SCVB	6 048 633	5 994 888	5 159 306	5 283 009	4 858 219	- 20 %
Dépenses courantes OT Montgenèvre	1 291 386	1 519 307	1 352 547	838 548	718 448	- 44 %
Dépenses de personnel CCB (chef de projet Espace valléen)	28 230	28 230	28 230	28 230	28 230	
<b>Total</b>	<b>7 667 523</b>	<b>7 841 699</b>	<b>6 885 502</b>	<b>6 566 392</b>	<b>5 953 342</b>	<b>- 22 %</b>

Sources : Comptes de gestion de l'OT de Montgenèvre et de l'OT Briançon Serre Chevalier ; comptes annuels de l'OTHV.

\*\* Ce montant inclut l'avance sur subvention de 91 537 € versée en 2018 aux OT de Névache et Val-des-Prés, et 253 782 € de dépenses courantes du l'OTHV

L'étude réalisée par un cabinet spécialisé en 2016 fait ressortir que le territoire du Briançonnais présente les dépenses de fonctionnement les plus importantes de tout le département des Hautes-Alpes. Les données utilisées par le prestataire faisaient alors ressortir un montant total de 5,4 M€ de dépenses annuelles pour les cinq offices de tourisme qui maillaient le territoire en 2016. Ce montant est sensiblement inférieur à celui calculé par la chambre, pour l'année 2016, soit 7,6 M€. Il est également inférieur de plus de 0,5 M€ au montant de ces dépenses en 2020.

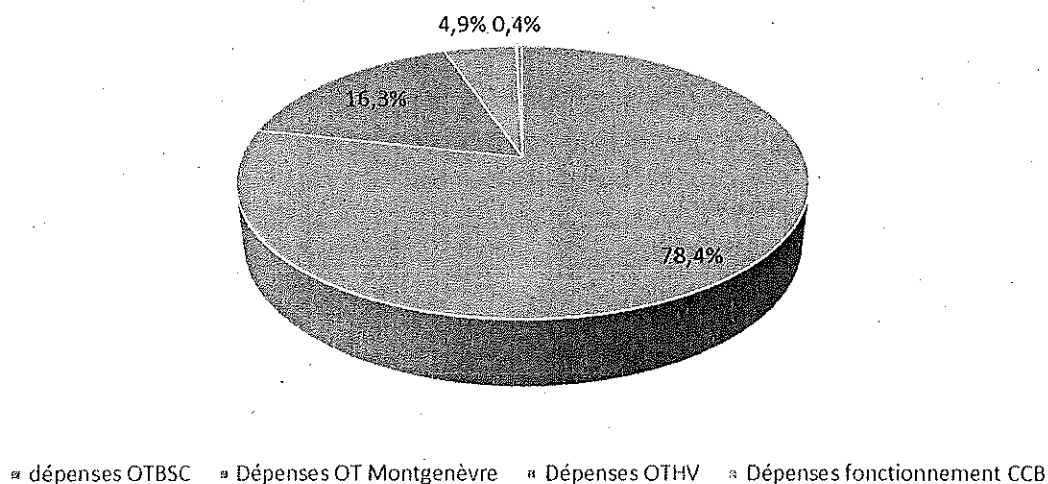
Au cours de la période 2017-2020, au cours de laquelle la CCB est désignée par la loi comme l'établissement en charge de la compétence « promotion du tourisme », le montant total des dépenses engagées par les trois offices de tourisme et par le budget principal de la CCB sur la période 2017-2020 s'élève à 27,2 M€. Sur ce total, les dépenses portées par le budget principal de la CCB représentent 0,4 % et celles portées par l'office de tourisme communautaire 4,9 %.

<sup>34</sup> Pour 2016 et 2017, les données correspondent à la moyenne des dépenses 2014 à 2016 supportées par les huit communes membres de l'OTHV en matière de tourisme (Cf. rapport de la CLECT du 1<sup>er</sup> octobre 2019).

<sup>35</sup> Ce montant inclut l'avance sur subvention de 91 537 € versée en 2018 aux OT de Névache et Val-des-Prés, et 253 782 € de dépenses courantes du l'OTHV.

**Graphique n° 1 : Part des dépenses de chaque office de tourisme et de la CCB parmi l'ensemble des dépenses engagées en matière de promotion du tourisme**

Dépenses cumulées 2017-2020 des offices du tourisme et de la CCB en matière de promotion du tourisme



Sources : Comptes de gestion de l'OT de Montgenèvre et de l'OT SCVB ; comptes annuels de l'OTHV.

À partir des comptes de gestion de offices de tourisme et des tableaux de suivi des conventions dans lesquelles est engagée la CCB (Espace valléen, contrat de station, PITER), la chambre a pu rassembler la liste des opérations engagées en matière de tourisme dans le Briançonnais et ayant bénéficié de fonds publics. Cette liste recoupe d'une part les dépenses de promotion touristique des offices de tourisme, mais également les dépenses et investissements à vocation touristique – remontées mécaniques et équipements de stations de ski, refuges et chalets d'accueil, zones de camping, rénovation de logements à vocation touristique, aménagement de secteurs dédiés au tourisme estival, signalétique et applications numériques, animation territoriale en matière de tourisme.

Le tableau ci-dessous présente les sommes engagées et les maîtres d'ouvrages des quelques 80 opérations recensées, auxquelles s'additionnent les dépenses courantes des trois offices de tourisme.

Tableau n° 13 : Dépenses engagées en matière de tourisme sur le territoire de la CCB et ayant bénéficié de fonds publics entre 2017 et 2020

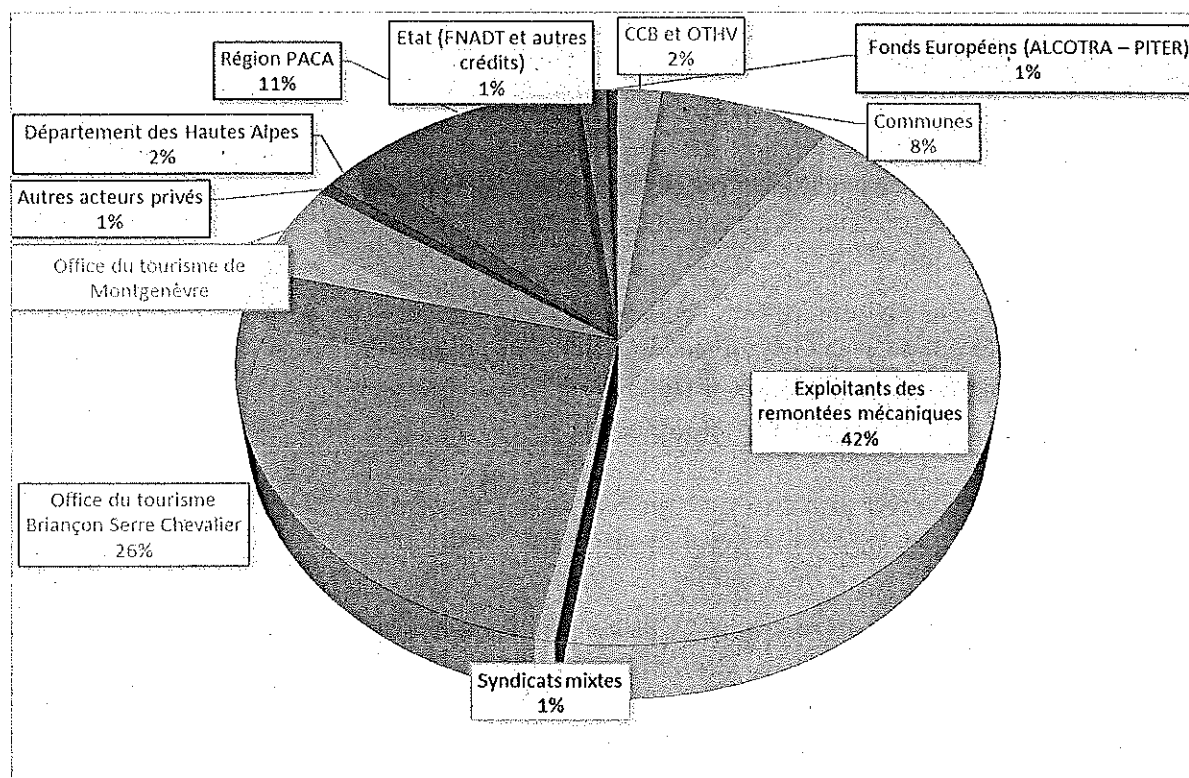
CCB	715 351 €
Commune de Névache	123 075 €
Commune de Cervières	107 768 €
Commune de Val-des-Prés	66 625 €
Commune de Villar-Saint-Pancrace	159 098 €
Commune de Briançon	1 202 256 €
Commune de Saint-Chaffrey	577 361 €
Commune de La Salle-les-Alpes	519 445 €
Commune du Monétier-les-Bains	703 000 €
Commune de Montgenèvre	3 133 630 €
Commune de La Grave	38 000 €
Régie des remontées mécaniques de Montgenèvre	8 935 273 €
Groupement de commande entre les 4 communes de Serre Chevalier	30 000 €
SIVOM La Grave Villar-d'Arène	229 412 €
SIVM Serre Chevalier	395 530 €
SIVOM Val Clarée	8 558 €
Office de tourisme Serre Chevalier Vallée Briançon	21 637 382 €
Office de tourisme de Montgenèvre	4 508 851 €
Office de tourisme des Hautes Vallées	1 018 663 €
SCV (Exploitant remontées mécaniques Serre Chevalier)	21 755 885 €
SATA (Exploitant remontées mécaniques La Grave)	4 694 200 €
Autres acteurs privés	558 546 €
Département des Hautes-Alpes	1 569 767 €
Région PACA	9 222 378 €
État (FNADT et autres crédits)	1 136 297 €
Fonds Européens (ALCOTRA – PITER)	420 540 €
<b>Total<sup>36</sup></b>	<b>83 466 891 €</b>

Source : Bilans contrats de station ; comptes annuels offices de tourisme, Bilan Espace-valléen 2015-2020 ; suivi des crédits FNDAT transmis par la préfecture.

Sur le montant total de 83,7 M€ de dépenses et investissements engagés entre 2017 et 2020, la communauté de communes et l'office de tourisme des Hautes Vallées - La Grave, La Clarée, L'Izoard sont maîtres d'ouvrages d'actions dont le montant ne représente que 3 % de l'ensemble des dépenses engagées en matière d'activités et équipements touristiques.

<sup>36</sup> Le total des fonds publics est constitué de la somme des dépenses éligibles des projets financés dans le cadre des programmes contractuels Espace valléen 2015-2020, contrats de Station 2015-2020 et PITER.

Graphique n° 2 : Dépenses par typologie de maître d'ouvrages et de cofinanceurs entre 2017 et 2020



Source : Bilans contrats de station ; comptes annuels offices de tourisme, Bilan Espace valléen 2015-2020 ; délibération n° 2018-7 du 13 février 2018 pour le programme PITER

NB : Le département des Hautes-Alpes, la région PACA, l'État et les fonds européens ne sont pas des maîtres d'ouvrages, mais des cofinanceurs de ces dépenses

De nombreux autres maîtres d'ouvrages tels que les communes, les exploitants de remontées mécaniques, les deux offices du tourisme de Montgenèvre et Serre Chevalier Vallée Briançon ou encore les syndicats à vocation multiple (propriétaires de remontées mécaniques), exercent une influence directe et bien plus significative sur le choix des activités et équipements à vocation touristique que ne l'exerce la CCB.

### 3.2.7 Les perspectives en matière de promotion du tourisme

#### 3.2.7.1 Les projets communs pour une promotion plus intégrée du territoire briançonnais dans son ensemble

Le relevé de décision de la rencontre du 6 janvier 2022 entre les dirigeants des offices du tourisme a permis d'identifier un nouveau projet de coopération consistant dans le déploiement d'écrans à affichage dynamique d'informations touristiques locales sur l'ensemble du territoire de la CCB. Ces équipements auront vocation à être installés dans les bureaux d'accueil et d'information touristiques et chez les hébergeurs du territoire. Ils permettront la diffusion d'informations touristiques locales actualisées, en continu et portant sur des offres de produits et services basés sur l'ensemble des 13 communes de la CCB.

Projet soutenu financièrement et en termes d'ingénierie par la région, il s'appuiera sur le développement d'une solution logicielle dédiée et l'installation d'équipements informatiques dont les coûts ont vocation à être portés par des aides de la collectivité, par des financements de la CCB, des trois offices du tourisme et par les hébergeurs clients de la solution.

Le pilotage de cette action est assuré par un agent de l'office de tourisme de Serre Chevalier Vallée Briançon. En parallèle, l'office de tourisme de Montgenèvre prévoit de créer un poste dédié à la rédaction de contenus ayant vocation à alimenter le flux d'informations apportées aux touristes.

Ce projet illustre une volonté de construction progressive de projets touristiques à l'échelle communautaire et la façon avec laquelle, dans un cadre de coopération non intégré, il peut être porté par des ressources des différents offices du tourisme.

### 3.2.7.2 Les effets attendus du transfert de la compétence mobilité par la CCB en matière de promotion du tourisme

Par délibération du 16 février 2021, la communauté de communes du Briançonnais s'est dotée de la compétence mobilité. Elle disposera de leviers pour faciliter la mobilité des saisonniers, des touristes et des habitants entre les différents pôles d'attractivité touristique du territoire. Elle pourra accroître la complémentarité des sites et équipements touristiques. La création d'une « carte d'hôte », financée en partie par la taxe de séjour, constitue une réflexion en cours visant à permettre de développer une offre de service mutualisée entre différents opérateurs d'activités touristiques (remontées mécaniques, hébergeurs, socio-professionnels divers) incluant la mobilité des touristes au sein des vallées du Briançonnais.

### 3.2.7.3 Les perspectives ouvertes du plan Avenir Montagne

Le 27 mai 2021, le gouvernement a présenté un plan « Avenir Montagne », doté de 5,4 milliards d'euros (Md€) de mesures de soutien aux entreprises, aux opérateurs et aux collectivités de montagne. Dans sa déclinaison locale, ce plan se traduit par la possibilité pour des maîtres d'ouvrages publics ou privés de solliciter l'État pour financer, soit des infrastructures (1<sup>er</sup> volet), soit de l'ingénierie sur des problématiques de tourisme, en particulier autour de la question des « lits froids » (2<sup>e</sup> volet), soit des projets et équipements spécifiques en matière de mobilité (3<sup>e</sup> volet).

Faute de portage politique, la CCB n'a candidaté à ce jour à aucun des trois volets du plan. En revanche, le PETR du Grand Briançonnais a déposé une candidature sur le deuxième volet du plan pour financer le poste d'un chargé de mission dédié à l'animation d'une réflexion entre collectivités et opérateurs autour de la problématique des lits froids. Cette demande pourrait recevoir une réponse favorable des services de l'État dans les Hautes-Alpes. La société Serre Chevalier Vallée a également candidaté sur ce volet du plan Avenir Montagne.

La perspective de voir le territoire du Grand Briançonnais se doter d'une expertise et de ressources en matière d'animation aurait pour conséquence positive de porter, plus que ne le porte jusqu'à présent la CCB, une réflexion et une stratégie pour remédier aux problèmes posés par la part importante de lits froids dans le Briançonnais.

En revanche, au risque d'affaiblir encore un peu plus la position de l'établissement en la matière, elle aura pour conséquence d'ajouter un nouvel acteur et un nouveau niveau de coordination à un sujet central en matière de développement et de promotion touristique.

### **CONCLUSION INTERMÉDIAIRE**

*En dépit de la place centrale conférée aux élus des communes support de station de ski dans les instances de l'EPCI, la chambre constate que le rôle de la CCB en matière de promotion du tourisme dans le Briançonnais reste limité.*

*Aux dispositions de la loi dite « Montagne II » s'ajoutent des éléments tels qu'un éparpillement en matière de gouvernance locale des stations de ski, la présence d'exploitants privés de remontées mécaniques aux intérêts qui pouvant s'écarter de ceux de la CCB ou encore une situation géographique transfrontalière, qui nécessitent de dépasser le seul cadre communautaire pour repenser la promotion touristique du territoire.*

## **3.3 La compétence mobilité**

### **3.3.1 Enjeux de l'appropriation de cette compétence par la CCB**

Jusqu'à la généralisation de la prise de compétence de l'organisation des mobilités par la loi n° 2019-1428 d'orientation des mobilités, promulguée le 24 décembre 2019, il revenait à la région, en tant que collectivité chef de file de l'organisation des transports, de conventionner avec les collectivités afin d'organiser l'exploitation de services de transport collectif. À compter du 15 juillet 2021, la loi d'orientation sur les mobilités a conduit les communautés de communes à choisir de devenir autorités organisatrices des mobilités (AOM) sur leur territoire, ou de laisser la région l'exercer « en substitution ».

Dans le Briançonnais, jusqu'à la fin de l'année 2020, la gouvernance, l'organisation et le financement des transports faisait apparaître plus de dix collectivités susceptibles de jouer le rôle d'autorité organisatrice des transports (AOT).

Par exemple, la ville centre de Briançon demeurait AOT sur son ressort territorial et, par convention, sur le territoire des communes voisines de Villar-Saint-Pancrace et Puy-Saint-André, pour le réseau « Transport Urbain Briançonnais ». Plusieurs communes telles que Montgenèvre, Saint-Chaffrey, Névache ou Puy-Saint-André géraient, par délégation de la région, des navettes intra ou interurbaines. Trois syndicats mixtes exerçaient également, par délégation de la région, un service de navettes sur des saisons et trajets particuliers. Enfin, la CCB était opérateur, par délégation de la région, d'un service de navettes assurant l'accessibilité de la Haute Vallée de la Clarée et de la Vallée Étroite et qui bénéficiait à au moins 50 000 personnes par saison estivale.

À l'automne 2020, la CCB a choisi de mettre ce sujet au cœur d'une stratégie territoriale de mobilité plus intégrée qui engloberait, outre le transport urbain, des aspects tels que les transports scolaires, les dessertes des villages, la gestion des arrêts de bus, les parkings relais et de covoiturage sans oublier les transports doux.

### 3.3.2 Processus préalable à la communautarisation de la compétence

C'est à travers la conférence des maires que la réflexion a été pilotée et coordonnée. Les contours de la loi d'orientation sur les mobilités ont été soumis lors des séances des 4 septembre et 16 décembre 2020. Le diagnostic issu du schéma de mobilité du Briançonnais a ensuite été présenté. Les aspects prévisionnels liés au coût, au financement et à la gouvernance de la compétence mobilité ont également été abordés.

Le transfert de la compétence mobilité a été décidé lors du conseil communautaire du 16 février 2021. Le 18 mai 2021, les statuts de la CCB ont été modifiés pour retracer son transfert effectif au 1<sup>er</sup> juillet 2021. Le 25 juin 2021, une première commission locale d'évaluation des charges transférées (CLECT) a défini les contours de la compétence mobilité, évalué ses coûts directs et indirects. Le 3 septembre 2021, une seconde CLECT s'est réunie pour évaluer, à partir des données transmises par les communes, les charges non liées à un équipement, puis l'état de l'actif des équipements « mobilité » transférés avec la compétence.

La conférence des maires du 11 octobre 2021 a fait un point d'étape et présenté le contenu de la prochaine délégation de service public en matière de transport, qui intègre l'ensemble des services de transport organisés par la CCB à compter du 1<sup>er</sup> novembre 2022 et une tranche optionnelle avec les services organisés par la région. Il y est question d'une offre de services enrichie impliquant une trentaine de véhicules pour un budget de l'ordre de 1,7 M€ par an pour la tranche ferme, qui pourra passer à 60 véhicules environ avec un budget de 3,8 M€ par an si l'on y inclut une tranche optionnelle.

## ANNEXES

Annexe n° 1. Gouvernance de la communauté de communes du Briançonnais .....	48
Annexe n° 2. Réunions de la conférence des maires en 2020 et 2021 .....	51
Annexe n° 3. Évolution annuelle des subventions aux organismes de droit privé.....	52
Annexe n° 4. Outils contractuels de financement de la stratégie de développement économique et touristique des territoires de montagne, mobilisés par la CCB .....	54
Annexe n° 5. Les offices de tourisme présents sur le territoire de la CCB.....	58

## Annexe n° 1. Gouvernance de la communauté de communes du Briançonnais

Tableau n° 1 : Composition de la communauté de communes du Briançonnais

Liste des communes de l'intercommunalité			
Nom	Superficie en km <sup>2</sup>	Population (population légale 2019)	Densité (hab./km <sup>2</sup> )
Briançon (siège)	28,07	11 339	404
Cervières	109,68	199	1,8
La Grave	126,91	479	3,8
Le Monétier-les-Bains	97,87	1 060	11
Montgenèvre	40,07	454	11
Névache	191,93	359	1,9
Puy-Saint-André	15,37	453	29
Puy-Saint-Pierre	7,74	524	68
Saint-Chaffrey	25,88	1 531	59
La Salle-les-Alpes	35,42	935	26
Val-des-Prés	44,77	615	14
Villar-d'Arène	77,51	294	3,8
Villar-Saint-Pancrace	42,53	1 477	35

Source : INSEE.

Tableau n° 2 : Tableau récapitulatif des compétences exercées par la CCB au 31/12/2021

Domaine	Compétences exercées	Précisions
Développement économique	Création, aménagement et gestion de ZAE	Trois ZAE concernées : : ZAE SUD, ZAE de Pont la Lame et ZAE de la Tour
	Politique du commerce	Observation des dynamiques commerciales, stratégie de développement commercial & artisanal, expression d'avis communautaire -(CDAC)
	Promotion du tourisme	Stratégie de développement touristique, gestion de l'office de tourisme des Hautes Vallées, coordination des partenaires
	Immobilier d'entreprise	Création et d'ateliers relais, couveuses, incubateurs, pépinières, hôtels d'entreprises
	Développement de l'économie de montagne.	Orientation & hébergement de travailleurs saisonniers ; ; promotion de la filière bois
Aménagement du territoire	Élaboration et suivi du SCOT et des schémas de secteurs ; Actions d'aménagement d'intérêt communautaire	Animation des politiques contractuelles d'aménagement : PITER, LEADER, Espaces Valléens, contrats de stations/ Stratégie territoriale pour la prévention des risques en Montagne (STEPRIM)
	Organisation de la mobilité	Transports publics de personnes, transports scolaires, mobilités actives et partagées, accompagnement à la mobilité des personnes vulnérables & des salariés du territoire.
	Gestion des milieux aquatiques et prévention des inondations (GEMAPI)	Lutte contre la pollution des eaux, surveillance de la ressource et des milieux aquatiques, coordination dans le domaine de la prévention des inondations
	Attractivité du territoire	Pilotage de la réhabilitation de l'immobilier de loisir, aménagement et exploitation des sites d'activités de pleine nature, labellisation d'intérêt communautaire.
Développement durable et transition écologique	Collecte et traitement des déchets ménagers et assimilés.	
	Assainissement des eaux usées	
	Plan climat Air Energie Énergie territorial	Stratégie d'atténuation du changement climatique : : bilan carbone, énergie, économie circulaire, agriculture de montagne, préservation des sites et paysages...
	Opérations de protection et mise en valeur de l'environnement	Prévention des atteintes à l'environnement, MOA des opérations de sécurisation et/ou dépollution, valorisation d'anciennes décharges municipales
	Création et gestion des aires d'accueil des gens du voyage	



## Annexe n° 2. Réunions de la conférence des maires en 2020 et 2021

Date	Points abordés	Objectifs	Observations
04/09/2020	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Rappel contexte Loi d'orientation des mobilités (LOM) et présentation du plan d'action "Mobilité"</li> <li>- Présentation de la GEMAPI et des modalités de financement</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Se positionner sur la prise de compétence mobilité avant le 31/03/2021 et prévoir une prise de compétence effective au 01/07/2021 (au-delà de cette échéance les communes ne seront plus. Autorités Organisatrices de Mobilité).</li> <li>- Instaurer une taxe GEMAPI mais ne pas voter de taux en 2021 pour ne pas lever de produit (crise économique actuelle).</li> <li>- Chercher des subventions pour les études et travaux liés à la GEMAPI. Candidature de la CCB au programme STEPRIM (cf partie 3.4).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Mobilités : Présentation du diagnostic réalisé dans le cadre du schéma de mobilité de la CCB</li> <li>- GEMAPI : Nécessité de définir des critères d'intervention sur les ouvrages et torrents du territoire permettant de décliner un PPI en adéquation avec la capacité financière de la CCB.</li> </ul>
16/12/2020	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Rappel contexte Loi d'orientation des mobilités (LOM) et présentation du plan d'action "Mobilité" actualisé</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ajouter de nouveaux services de transport en commun dans le cadre du schéma de mobilité rural tout en maîtrisant les coûts.</li> <li>Développer les mobilités douces et mobiles et prendre en compte les besoins de renfort touristiques en saisons d'été et d'hiver.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Présentation du plan de mobilité du Briançonnais</li> <li>- Focus sur le transport scolaire, les navettes village et l'aménagement des arrêts de bus.</li> <li>- Financement : versement mobilité et mise en place d'une plus-value sur la taxe de séjour dédiée au transport sont identifiés.</li> </ul>
11/05/2021	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Pacte de gouvernance</li> <li>- Révision des statuts</li> <li>- Réorganisation des services et schéma de mutualisation</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Aménagement et exploitation des espaces, sites, itinéraires et équipements destinés à la pratique d'activités de pleine nature (APN)</li> <li>- Intégrer la Médiathèque de Briançon et le Centre d'art contemporain aux compétences communautaires</li> <li>- S'appuyer sur une réorganisation des services et de nouvelles formes de mutualisation impliquant la DGS, des personnels du Cabinet et du service communication et déployer un service commun relatif à la prise en charge de l'accueil et des ressources numériques</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Trois axes de politique communautaire sont retenus :</li> <li>- Transition économique vers une montagne compétitive et attractive,</li> <li>- Transition environnementale vers une montagne exemplaire et durable,</li> <li>- Transition sociale et culturelle vers une montagne enrichissante et créant du lien.</li> </ul>
11/10/2021	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Prise de la compétence "Mobilité" depuis le 1er juillet 2021</li> <li>- Projet DSP (attribution envisagée sept. 2022)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Etude du coût des abribus.</li> <li>Cartographie des lignes et des points d'arrêt mis à disposition des communes</li> <li>Financement PITER sur le mobilier connecté pour recharge batteries de vélos électriques</li> <li>Négociation transfert de services de la Région en cours (afin de maintenir les avantages de la carte Zou)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Projet de cahier des charges de DSP en cours de rédaction à l'échelle du territoire</li> <li>Proposition de gestion communautaire des points d'arrêt de bus</li> <li>Difficulté à définir une tarification pour les usagers</li> </ul>

**Annexe n° 3. Évolution annuelle des subventions aux organismes de droit privé**

Le montant des subventions de fonctionnement aux associations du territoire a augmenté de 87 % – soit 671 243 € – au cours de la période sous revue, atteignant 1 444 700 € en 2021. En 2014, ce montant était ventilé entre 26 structures, dont les principales bénéficiaires étaient :

- L'association ADAC du Briançonnais, porteuse de l'activité du Théâtre du Briançonnais et qui bénéficiait d'une subvention de 381 000 € soit 49 % du montant total accordé sous forme de subvention aux personnes de droit privé ;
- Trois associations en charge de la gestion de quatre des sept crèches communautaires<sup>37</sup> recevaient en début de période 96 500 € de subventions, soit 12,6 % du montant total alloué aux personnes de droit privé. La CCB subventionne ces structures en fonction de leur mode de gestion : à raison de 1 200 € par berceau pour les crèches gérées en mode PAJE (prestation d'accueil du jeune enfant) et de 3 600 € par berceau pour les crèches en PSU (prestation de service unique de la CAF).

Si en 2015 le montant de subventions allouées a diminué de 20 000 € par rapport à 2014, depuis cette date il n'a cessé d'augmenter de façon rapide chaque année. Ainsi, en 2016 les subventions aux personnes de droit privé ont augmenté de 74 181 €, soit +10 % par rapport à 2015. Cette augmentation s'explique principalement par :

- l'attribution de 24 280 € de subventions supplémentaires aux trois associations en charge de la gestion des crèches ;
- l'augmentation de 6 000 € de la subvention à l'association ADAC du Briançonnais ;
- le versement d'une nouvelle subvention de 10 000 € à l'association Centre Permanent d'Initiatives pour l'Environnement ;

Entre 2016 et 2017, le montant de subventions versées a continué de croître de 138 443 €, soit +16,6 %. Cette croissance s'explique majoritairement par :

- la prise de la compétence « promotion du tourisme » par la CCB. Elle a conduit la CCB à verser 91 537 € de subventions aux offices du tourisme de La Grave et de Névache afin d'assurer la continuité de leur activité pour le 1<sup>er</sup> trimestre 2018, alors que ces offices de tourisme étaient auparavant financés par les communes auxquels ils étaient rattachés. Cette dépense sera intégralement compensée en 2018 par un prélèvement sur les attributions de compensation des communes concernées ;
- l'attribution de 37 800 € supplémentaires de subventions à l'association Les Loustics qui gère la crèche les Marmots du Mélézin à Villar-Saint-Pancrace (10 places) et la crèche de la Durance à Briançon (18 places) ;
- l'attribution de 15 833 € supplémentaires à l'association ADAC du Briançonnais ;
- l'attribution d'une subvention à l'Association Pour la Promotion des Activités Sociales et Éducatives (APPASE) qui assure depuis l'automne 2017 la mise en place et la gestion du nouveau dispositif d'hébergement d'urgence pour un montant de 12 500 €. Cette dépense est compensée par la fin de la gestion en régie du foyer d'hébergement d'urgence.

<sup>37</sup> L'association l'Univers des enfants à La Salle-les-Alpes, l'association le château des enfants à La Grave et l'association Les Loustics, gérant les crèches de Villar-Saint-Pancrace et de « Haute Durance » à Briançon. Les autres crèches sont gérées en régie.

Entre 2017 et 2018, le montant des subventions versées a encore augmenté de 231 448 €, soit + 23,8 %. Cette augmentation s'explique par :

- le versement d'une subvention de 226 056 € à l'office de tourisme des Hautes Vallées (OTHV), créé le 1<sup>er</sup> janvier 2018, traduisant une augmentation de 134 519 € du montant des subventions attribuées en lien avec la compétence promotion du tourisme. Cette dépense est compensée en 2018 par un prélèvement sur les attributions de compensation des communes adhérentes à l'OTHV (diminution des attributions de compensation à titre provisoire d'un montant de 262 528 € en conséquence du transfert de la compétence) ;
- l'augmentation de 75 188 € de la subvention versée à la MJC entre 2017 et 2018 afin de pallier la fin du dispositif Fonjep ;
- l'augmentation de 37 500 € de la subvention accordée à l'APPASE pour la gestion du dispositif d'hébergement d'urgence, dont les capacités et les amplitudes d'accueil ont augmenté et qui bénéficie désormais d'une subvention annuelle de la CCB de 50 000 €.

En 2019, la croissance des subventions était évaluée à 133 062 € (+ 11 %) par rapport à l'année précédente. Près de 80 % de cette augmentation proviennent de la hausse de la subvention allouée à l'office de tourisme des Hautes Vallées, établie à 330 650 € pour 2019, en hausse de 104 594 € par rapport à l'année précédente.

En 2020, la croissance des subventions était estimée à 72 564 € (+ 5,4 %) par rapport à l'année précédente. L'augmentation de 127 820 € de la subvention accordée à la MJC du Briançonnais, partiellement compensée par la diminution des subventions accordées à d'autres organismes, explique la variation constatée.

Entre 2020 et 2021, les subventions ont baissé, pour la première fois, de 7,6 %.

## Annexe n° 4. Outils contractuels de financement de la stratégie de développement économique et touristique des territoires de montagne, mobilisés par la CCB

### La CIMA et les « espaces valléens »

Dans le cadre de l'axe 2 de la Convention Interrégionale du Massif des Alpes (CIMA)<sup>38</sup>, tout territoire identifié par une unité géographique et culturelle, désigné par l'expression « espace valléen », constitue la maille à partir de laquelle s'élaborent et se mettent en œuvre des programmes susceptibles d'être cofinancés par l'État ou la région. Dans le Briançonnais, l'espace valléen a été défini en corrélation stricte avec le périmètre de la CCB afin que la communauté de communes puisse porter des programmes en faveur du développement du tourisme. C'est notamment le cas de deux contrats signés par la CCB : la convention espace valléen Briançonnais et le contrat Stations de demain.

La convention Espace valléen briançonnais 2015-2020 présente la stratégie de développement économique et touristique de la CCB, reposant sur 4 axes, 11 objectifs spécifiques et 31 objectifs opérationnels. Le contrat apporte les ressources dédiées à concevoir et animer l'ingénierie de projet « Espace valléen ». Il s'agit en l'occurrence d'un poste de chef de projet et de prestations d'assistance à maîtrise d'ouvrage, valorisés à 229 917 € pour la durée de la convention.

Elle permet également d'apporter des cofinancements à des opérations d'investissement découlant de la stratégie Espace valléen du territoire et s'inscrivant dans un plan d'action pluriannuel annexé à la convention et révisable à mi-parcours. Les cofinancements apportés par l'État le sont majoritairement par l'intermédiaire du Fonds National d'Aménagement du Territoire (FNADT)<sup>39</sup>, piloté localement par les services du préfet de région. Des subventions sont également apportées par la région.

Le plan d'action présenté pour les cinq ans de la convention comprend 16 actions pour un montant total de 9 428 778 €. Parmi elles, cinq sont portées directement par la CCB, sept sont portées par des communes membres de la CCB, un par le département, un par le SIVOM La Grave Villar-d'Arène et deux par des acteurs privés locaux (une association et une entreprise).

De cette convention, la chambre retient en particulier deux axes. L'axe 1 est intitulé « structuration de la complémentarité de l'offre touristique en Briançonnais ». Il prévoit trois objectifs spécifiques : structurer la gouvernance touristique ; diversifier et désaisonnaliser les activités (trois saisons, trois couleurs) ; articuler à terme l'offre du Briançonnais à l'échelle du Grand Briançonnais et de l'Italie. Ces objectifs passent par la réalisation de 10 actions, détaillées ci-dessous, dont le coût prévisionnel s'élève à 6 306 199 €.

<sup>38</sup> Intitulé « Accompagner la valorisation économique des ressources naturelles, culturelles et patrimoniales et des compétences reconnues dans le massif »

<sup>39</sup> Le FNADT est un fonds d'intervention créé par l'État pour servir sa politique d'aménagement du territoire, au moyen de l'attribution de subventions aux acteurs locaux comme les collectivités locales et les associations.

L'axe 2 prévoit deux objectifs stratégiques et quatre actions dont le coût prévisionnel s'élève à 2 958 239 €. Elles concernent des opérations de réhabilitation d'équipements dont trois seulement apparaissent à vocation touristique (refuge, pôle d'accueil multi activité, maison des saisonniers) et une à vocation davantage sociale (centre d'accueil psychopédagogique à Val des Prés). Les axes 3 et 4 comportent une action chacune, pour un coût total de 154 340 €.

### Liste des opérations du plan d'actions de l'espace valléen du Briançonnais 2015-2020

Libellé du projet	Maître d'ouvrage pressenti	Coût total prévisionnel
<b>AXE 1 : Structuration de la Complémentarité de l'Offre touristique en Briançonnais</b>		
Animation territoriale et accompagnement des porteurs de projet	Communauté de communes du Briançonnais	169 917 €
Gouvernance touristique et positionnement stratégique – Assistance à maîtrise d'ouvrage	Communauté de communes du Briançonnais	60 000 €
Centre d'Interprétation de l'Architecture et du Patrimoine	Commune de Briançon/Service du Patrimoine	1 986 282 €
Les grands bains	Commune de Monétier les Bains	1 500 000 €
Espace Sensible du Col du Lautaret	Conseil Départemental 05/Communes	80 000 €
Réhabilitation et mise en valeur des fontaines	Communauté de communes du Briançonnais	190 000 €
sentiers ethnobotaniques	SIVOM La Grave Villar d'Arène	20 000 €
Réaménagement du pôle culturel	Commune de Montgenèvre	400 000 €
Réaménagement de l'un des 3 pôles d'accueil de la Clarée : Valorisation et protection du patrimoine naturelle site des Alberts	Commune de Montgenèvre	1 500 000 €
Maison de la Biodiversité de Cervières	Communes de Cervières	400 000 €
<b>AXE 2 : L'étoile Briançonnaise, un territoire d'accueil au carrefour de 5 vallées</b>		
Maison des saisonniers	Communauté de communes du Briançonnais	68 468 €
Reconstruction d'une ancienne maison d'alpage : Refuge du Pic du Mas de la Grave	DLC POLYTE SARI.- M. LAVENANT	589 771 €
Pôle accueil Multi activités	Commune de Névache	200 000 €
Aménagement du centre Elan et de ses abords	Commune de Val des Prés	2 100 000 €
<b>AXE 3 : Structuration d'une offre complémentaire de déplacements : Accéder au Briançonnais et s'y déplacer</b>		
Communication autour du projet de voie verte	Communauté de communes du Briançonnais	17 000 €
<b>AXE 4 : Promotion et communication sur la destination unique du Briançonnais</b>		
Le doigt de Dieu	Association Meije Production	147 340 €

Source : Convention Espace Valléen 2015-2020.

## Le programme Stations de demain

Le contrat « Stations de demain » 2016-2020, signé avec la région Provence Alpes Côte d'Azur, a vocation à s'inscrire « en cohérence avec la démarche espace valléen » et accompagne les stations de ski face aux mutations auxquelles elles font face : changement climatique, évolution des attentes des consommateurs, optimisation des « lits froids », diversification des activités, accessibilité des équipements, etc. La convention vise particulièrement :

- la station de La Grave la Meije-Villar-d'Arène, avec l'objectif de conforter son identité de station de haute montagne « à portée de main » et sa renommée internationale en matière d'alpinisme et de ski sur glacier. Un montant maximum de 700 000 € est inscrit dans la programmation financière pluriannuelle de la région pour cette station ;
- la station de Montgenèvre, avec l'objectif de l'accompagner dans la poursuite de l'aménagement de son domaine skiable et dans la modernisation de ses outils – notamment numériques - de promotion touristique. Un montant maximum de 3 700 000 € est inscrit dans la programmation financière pluriannuelle de la région pour cette station ;
- la station de Serre Chevalier, avec pour objectif de maintenir sa position dans le classement des 50 stations de renommée internationale, d'attirer et de fidéliser de nouvelles clientèles à travers un programme de réhabilitation de l'hébergement touristique pour l'adapter aux standards internationaux. Un montant maximal de 6 000 000 € est inscrit dans la programmation financière pluriannuelle de la région pour cette station ;
- les domaines de ski nordique de Villar-Saint-Pancrace, Le Monêtier-les-Bains, Cervières et Névache sont également visés par le plan d'action indiqué dans le contrat, sans qu'une enveloppe financière maximale soit précisée.

La communauté de communes du Briançonnais (CCB) joue le rôle de chef de file dans le cadre de ce contrat. Elle est supposée « piloter la stratégie Stations de demain », « assurer la mise en cohérence des initiatives locales et assurer l'animation de la stratégie et la mise en réseau des acteurs ». Les maîtres d'ouvrage des opérations et actions soutenues restent néanmoins les stations de ski (exploitants du domaine skiable pour l'essentiel, communes, syndicats intercommunaux de remontées mécaniques ou office de tourisme).

## Le Programme PITER « Les Hautes Vallées Cœur des Alpes ».

La CCB est engagée depuis de nombreuses années dans une action de coopération transfrontalière avec des collectivités italiennes et d'autres collectivités alpines françaises.

Le projet PITER « Les Hautes Vallées Cœur des Alpes - Cœur'Alp » est un programme qui vise à soutenir les programmes de coopération visant à porter une action de développement de l'économie locale à l'échelle transfrontalière. Il rassemble cinq collectivités françaises – dont la CCB – et cinq collectivités italiennes, rassemblées dans une association nommée « Conférence des Hautes Vallées ». La candidature déposée en 2018 par ce collectif a été retenue par ALCOTRA, autorité de gestion du programme. Elle prévoyait un ensemble d'action rassemblées sous 5 axes dont les libellés et orientations sont les suivants :

- Axe 1 - Projet de coordination et de communication ;
- Axe 2 : Hautes Vallées Innovation, centré autour de l'objectif de créer des opportunités d'innovation et de rendre l'innovation accessible pour les entreprises du territoire transfrontalier. Il permet de développer des infrastructures numériques (réseaux wifi et réseaux dédiés pour objets connectés), des lieux dédiés au développement de nouvelles activités (incubateurs de start up ; Labs, démonstrateurs...), ou encore des logiciels et applications de promotion touristique ou de marketing territorial ;
- Axe 3 : Hautes Vallées résilience, destiné à assurer aux communautés des Hautes Vallées un niveau de sécurité adéquat contre les risques naturels. Il s'agit d'un axe mobilisable (et mobilisé) par la CCB dans le cadre de l'exercice de la compétence GEMAPI ;
- Axe 4 - Hautes Vallées mobilités, ayant pour objectif de soutenir les solutions de mobilité durable en montagne ;
- Axe 5 : Hautes Vallées solidarités, dont le but est de favoriser l'installation de services publics de qualité et de proximité en zone de montagne.

Le montant total du programme s'élevait à 8 417 500 €, dont 85 % soit 7 155 000 €, pouvait être financé par des fonds du FEDER. L'enveloppe consacrée aux opérations ayant vocation à se dérouler sur le territoire de la CCB s'élevait à 1159 000 €, dont 1 044 000 € pris en charge par le FEDER.

Par délibération n° 2018-7 du 13 février 2018, le conseil communautaire a approuvé l'engagement de la CCB dans ce programme ainsi que la répartition des crédits alloués :

- 100 000 € affectés à l'axe 1 « pilotage et de coordination » ;
- 232 000 € affectés à l'axe 2 « Innovation » ;
- 217 000 € affectés à l'axe 3 « Résilience » et prévention des risques ;
- 260 000 € affectés à l'axe 4 relatif aux mobilités durables ;
- 350 000 € affectés à l'axe 5 relatif aux solidarités et services publics de proximité.

**Annexe n° 5. Les offices de tourisme présents sur le territoire de la CCB**

**Tableau n° 3 : Recettes de l'office de tourisme des Hautes Vallées (2018- 2020)**

en €	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
<b>Produits d'exploitation</b>	<b>Non applicable</b>				<b>237 172</b>	<b>409 921</b>	<b>402 928</b>
Dont chiffre d'affaire					11 116	79 271	72 828
Dont ressources fiscales (Taxe de séjour)					0	0	0
Dont Subventions d'exploitation					226 056	330 650	330 100
Autres produits					15 817	5 366	1 048
<b>Total produits de gestion</b>					<b>252 989</b>	<b>415 287</b>	<b>403 976</b>

Source : Comptes annuels de l'office de tourisme des Hautes Vallées - La Grave, La Clarée, L'Izoard.

**Tableau n° 4 : Recettes de l'office de tourisme de Serre Chevalier Vallée Briançon (2014-2020)<sup>40</sup>**

En €	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
<b>Produits d'exploitation</b>	<b>2 550 317</b>	<b>2 557 635</b>	<b>3 765 595</b>	<b>3 965 346</b>	<b>3 484 027</b>	<b>3 463 040</b>	<b>4 107 555</b>
Dont chiffre d'affaire	584 848	629 906	518 407	528 955	388 398	450 519	412 402
Dont ressources fiscales (Taxe de séjour)	413 028	401 259	695 718	932 922	714 660	711 722	1 142 152
Dont Subventions d'exploitation	1 552 440	1 526 470	2 551 470	2 503 470	2 380 970	2 300 799	2 553 001
Autres produits	1 735 402	1 896 841	2 394 177	2 506 073	1 550 000	1 759 690	1 500 227
<b>Total produits de gestion</b>	<b>4 285 719</b>	<b>4 454 476</b>	<b>6 159 772</b>	<b>6 471 420</b>	<b>5 034 027</b>	<b>5 222 730</b>	<b>5 607 781</b>

Source : Comptes de gestion de l'OTSC

**Tableau n° 5 : Recettes de l'office de tourisme de Montgenèvre (2014-2020)**

en €	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
<b>Produits d'exploitation</b>	<b>1 496 054</b>	<b>1 528 701</b>	<b>1 267 019</b>	<b>1 039 395</b>	<b>1 413 455</b>	<b>829 005</b>	<b>980 829</b>
Dont chiffre d'affaire	133 865	144 858	72 941	125 556	145 198	94 859	95 398
Dont ressources fiscales (Taxe de séjour)	203 159	307 355	244 868	138 697	292 732	229 581	239 366
Dont Subventions d'exploitation	1 159 030	1 076 487	949 210	775 142	975 526	504 565	646 066
Autres produits	32 538	40 022	16 431	58 159	0	1 225	3
<b>Total produits de gestion</b>	<b>1 528 592</b>	<b>1 568 723</b>	<b>1 283 450</b>	<b>1 097 554</b>	<b>1 413 455</b>	<b>830 230</b>	<b>980 832</b>

Source : Comptes de gestion de l'OT de Montgenèvre

<sup>40</sup> La ligne « chiffre d'affaires » apparait surestimée par les flux financiers réciproques avec la centrale de réservation. La ligne « Autre produits » retrace, à hauteur de 1,5 ME, des produits qui n'en sont pas réellement et consistent en des paiements de réservations transitant sur le compte avant d'être reversées aux hébergeurs, commissions déduites.

**Tableau n° 6 : Informations relatives aux données de fréquentation du site internet [www.secrechevalier.com](http://www.secrechevalier.com)**

Source : <https://sitechecker.pro> - Données au 4 février 2022

Nombre de visites par mois :  
 - novembre 2021 : 99 778  
 - décembre 2021 : 175 030  
 - Janvier 2022 : 166 418

Durée moyenne de visite : 3 minutes 46

Nombre de pages visitées en moyenne : 2,7

Taux de rebond : 50,64 %

#### Origine géographique des visites

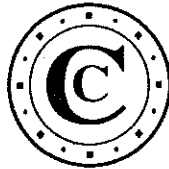
	France	Italie	Royaume Uni	Belgique	Portugal	Autres	Total
Nombre de visites dans le mois	122 115	12 740	8 281	7 196	3 032	13 047	166 411
% des visites	73 %	8 %	5 %	4 %	2 %	8 %	1

#### Origine des visites par sources

	Recherche "organique" Par moteur de recherche	Saisie directe de l'URL	Réseaux sociaux	Ads	Total
Nombre de visites dans le mois	95 585	61 764	170	17	157 536
% des visites	60,7 %	39,2 %	0 %	0 %	100 %

Chambre régionale  
des comptes

Provence-Alpes-Côte d'Azur



AR Prefecture

005-240500439-20230926-2023\_94B-DE  
Reçu le 02/10/2023

Les publications de la chambre régionale des comptes  
de Provence-Alpes-Côte d'Azur  
sont disponibles sur le site :

[www.ccomptes.fr/fr/crc-provence-alpes-cote-dazur](http://www.ccomptes.fr/fr/crc-provence-alpes-cote-dazur)

**Chambre régionale des comptes Provence-Alpes-Côte d'Azur**

17, traverse de Pomègues

13295 Marseille Cedex 08

[paca-courrier@crtc.ccomptes.fr](mailto:paca-courrier@crtc.ccomptes.fr)

[www.ccomptes.fr/fr/crc-provence-alpes-cote-dazur](http://www.ccomptes.fr/fr/crc-provence-alpes-cote-dazur)