



RAPPORT D'OBSERVATIONS DÉFINITIVES ET SA RÉPONSE

COMMUNE DE SAINT-GERVAIS-LES-BAINS ENQUÊTE RÉGIONALE « LES VILLES THERMALES » (Haute-Savoie) Exercices 2019 et suivants

Le présent document, qui a fait l'objet d'une contradiction avec les destinataires concernés,
a été délibéré par la chambre le 22 avril 2026.

AVANT-PROPOS

La chambre régionale des comptes Auvergne-Rhône-Alpes a procédé au contrôle des comptes et de la gestion de la commune de Saint-Gervais-les-Bains, pour les exercices 2019 et suivants.

Ce rapport a été réalisé dans le cadre d'une enquête régionale sur les stations thermales. Il a donc porté exclusivement sur ce thème. Le contrôle organique de la commune pour les années 2019 et suivantes fait l'objet d'un rapport distinct.

Le contrôle a été engagé par une lettre du 18 septembre 2025, adressée à M. Jean-Marc Peillex, maire de Saint-Gervais-les-Bains depuis 2001.

L'entretien préalable à la formulation d'observations, prévu à l'article L. 243-1 du code des juridictions financières, a eu lieu le 22 décembre 2025 avec M. Peillex.

Délibéré par la chambre le 23 janvier 2026, le rapport d'observations provisoires a été notifié le 23 février 2026 à M. Peillex, ainsi que, sous la forme d'extraits, aux tiers mis en cause. Après avoir examiné les réponses écrites reçues, la chambre a arrêté les observations définitives ci-après, lors de sa séance du 22 avril 2026.

TABLE DES MATIÈRES

SYNTHÈSE	5
RECOMMANDATIONS	8
INTRODUCTION	9
1 PRÉSENTATION DE LA STATION THERMALE	11
1.1 Une activité thermique qui s'est développée depuis le début du 19 ^{ème} siècle	11
1.1.1 Les propriétés de l'eau thermique	11
1.1.2 Deux siècles de thermalisme	12
1.1.3 Un parc d'hébergements suffisant, des tarifs globalement onéreux	13
1.1.4 La promotion des thermes et les partenariats	13
1.2 Les composantes du domaine thermal	14
1.2.1 Un établissement thermal rénové	14
1.2.2 La requalification du parc thermal	15
1.2.3 La mise en service de l'ascenseur des thermes, atout pour l'établissement thermal	16
1.2.4 Un casino dont le contrat de concession ne prévoit pas de réel programme d'investissement	16
2 LA GOUVERNANCE ET LA STRATÉGIE THERMALE	20
2.1 La stratégie de développement des thermes	20
2.1.1 La stratégie communale en matière de thermalisme	20
2.1.2 Une offre thermique diversifiée	20
2.1.3 L'absence de dépendance à l'activité thermique	21
2.1.4 Le rôle prépondérant des détenteurs des parts de la société des thermes	23
2.2 Une stratégie communale centrée sur les licences de marque	24
2.2.1 Le cadre juridique applicable	24
2.2.2 De nombreux dépôts de marques, en lien avec les thermes	24
2.2.3 Une déconnexion entre les contrats de licence de marque et l'exploitation de l'établissement thermal qui risque de diminuer l'attractivité du contrat de concession des thermes	26
3 LA DÉLÉGATION DE SERVICE PUBLIC DES THERMES	28
3.1 Des évolutions discontinues du contrat de concession	28
3.1.1 Des évolutions majeures dans la détention du capital du délégataire, agréées par la commune	28
3.1.2 Les évolutions de la convention de délégation	29
3.2 Un programme d'investissement réalisé et même dépassé	31
3.3 Le statut et le suivi des biens de la délégation	31
3.3.1 Des mises à jour annuelles des biens effectivement réalisées	32
3.3.2 La classification des biens	32

3.3.3 Des modalités d'indemnisation des biens imprécises, sources de risques juridiques et financiers	33
3.4 Un contrôle communal à renforcer.....	34
3.4.1 L'organisation communale.....	34
3.4.2 Une absence de compte d'exploitation prévisionnel préjudiciable à l'appréhension de l'équilibre économique du contrat	35
3.4.3 Des rapports annuels à compléter et exploiter	36
3.4.4 Des tarifs qui doivent être approuvés par la commune	37
3.5 Une redevance forfaitaire qui s'est révélée favorable à la commune sur la période récente	38
3.6 La liaison des thermes avec le chef-lieu : des conditions contractuelles à actualiser.....	39
4 LA SITUATION FINANCIÈRE DES THERMES	40
4.1 Un exploitant déficitaire, des résultats qui s'améliorent en 2023 et 2024	40
4.1.1 Une évolution disparate des secteurs cures et bien-être	40
4.1.2 Des produits tirés à la hausse par l'activité bien-être	42
4.1.3 Des charges qui progressent moins rapidement que les produits.....	43
4.1.4 Une société toujours déficitaire, mais des perspectives qui s'améliorent.....	44
4.2 Un impact bénéfique pour les finances communales sur la période récente	45
5 LES ENJEUX SANITAIRES ET ENVIRONNEMENTAUX	47
5.1 Les autorisations d'exploitation	47
5.2 L'absence de réalisation du bilan synthétique annuel prévu par l'article R. 1322-30 du CSP	49
5.3 Les contrôles sanitaires	49
ANNEXES	52
Annexe n° 1. Les évolutions du contrat de concession des thermes	53
Annexe n° 2. Le contenu réglementaire du rapport annuel du délégataire	55

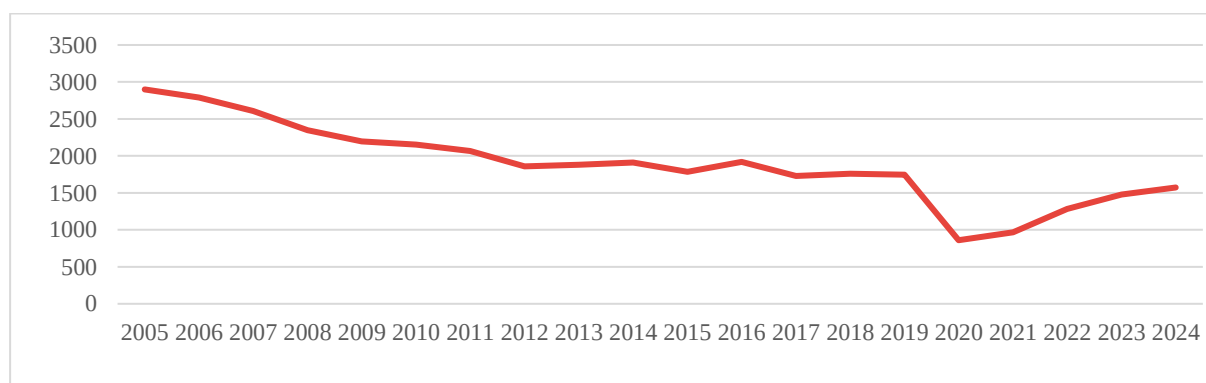
SYNTHÈSE

Dans le cadre d'une enquête régionale sur les stations thermales, la chambre régionale des comptes Auvergne-Rhône-Alpes a procédé au contrôle de la commune de Saint-Gervais-les-Bains pour les années 2019 et suivantes.

Une commune à l'offre touristique diversifiée, peu dépendante de l'activité thermique

Commune de 5 886 habitants surclassée dans la catégorie 20 à 40 000 habitants en raison de son attrait touristique, Saint-Gervais-les-Bains accueille notamment deux domaines skiables, des thermes, un casino et le tramway du Mont-Blanc et compte près de 29 000 lits touristiques. Les thermes de Saint-Gervais sont les seuls situés à proximité du Mont-Blanc. Ils sont spécialisés dans la dermatologie et les voies respiratoires et proposent une offre diversifiée, marquée par le développement des activités bien-être. En 2023, Saint-Gervais se place au 20^{ème} rang (sur 25) des stations thermales de la région Auvergne-Rhône-Alpes en nombre de curistes conventionnés accueillis.

Graphique n° 1 : Curistes assurés sociaux fréquentant les thermes de Saint-Gervais



Source : Conseil National des Établissements Thermaux (2005-2018), société des thermes pour 2019 à 2024.

La présence de domaines skiables l'hiver et la découverte du massif du Mont-Blanc l'été constituent les atouts touristiques majeurs de la commune (qui propose aussi une offre culturelle) et les principaux pourvoyeurs de nuitées touristiques. Les thermes n'en demeurent pas moins un atout supplémentaire qui vient enrichir l'offre touristique, surtout à travers les activités bien-être qu'ils proposent.

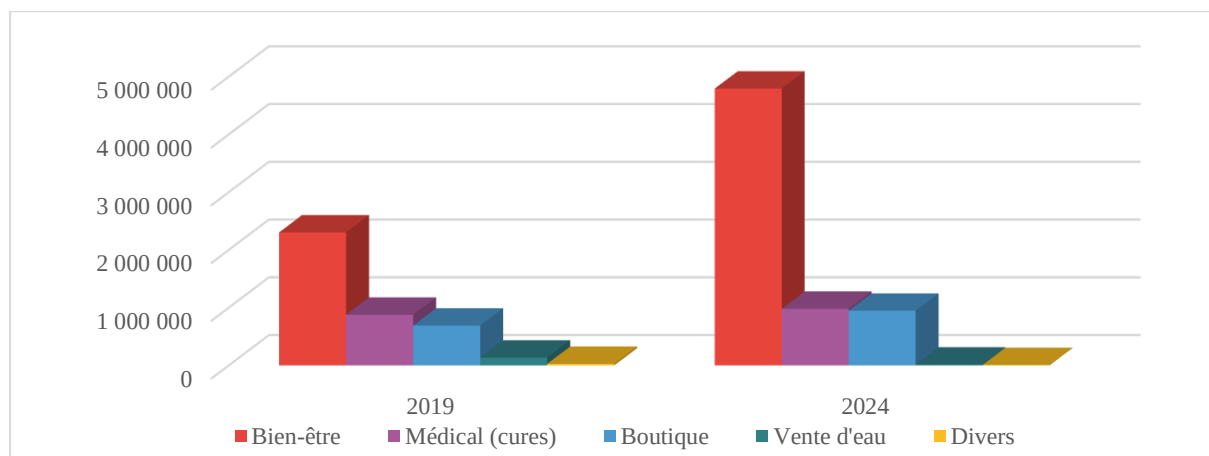
Une exploitation des thermes déficitaire, mais bénéfique aux finances communales

Le nombre de curistes conventionnés accueillis a nettement décliné entre 2005 et 2012 (- 36 %), puis s'est stabilisé jusqu'en 2019. En 2024, l'établissement n'a pas retrouvé sa fréquentation de curistes précédant la crise sanitaire. En parallèle, la clientèle bien-être (entrées aux bains, prestations esthétiques etc.) progresse de 66 % entre 2019 et 2024.

De 2019 à 2024, le chiffre d'affaires de la société des thermes progresse de 67 %. Les activités bien-être en représentent 71 % en 2024 (4,79 M€), contre 14,6 % pour les cures. Cette situation réduit la vulnérabilité de l'établissement à d'éventuelles évolutions dans le niveau de

remboursement des cures. La société enregistre, chaque année, des résultats nets déficitaires, mais sa situation tend à s'améliorer. Sur la période récente, elle a été pénalisée par la crise sanitaire, et, dans une moindre mesure, par le rythme rapide d'amortissement des investissements mis en service en 2018, tel que conclu avec la commune, ce qui est favorable à cette dernière.

Graphique n° 2 : Décomposition du chiffre d'affaires des thermes par activité (€)



Source : chambre régionale des comptes, à partir des rapports de gestion de la société des thermes.

De son côté, la commune perçoit une redevance de concession des thermes forfaitaire, qui ne dépend pas des résultats de l'activité thermale. Ainsi, son montant n'a pas été affecté par la crise sanitaire et Saint-Gervais a perçu à ce titre 3,06 M€ sur la période 2019-2024. La commune bénéficie par ailleurs du montant plancher de la redevance tirée de l'exploitation des marques, soit 0,13 M€ par an, les ventes de produits cosmétiques n'ayant pas décollé. Sur cette période, elle n'a pas exposé de dépenses directement en lien avec les thermes.

La commune a assumé des dépenses indirectement favorables à l'exploitation des thermes : mise en valeur du parc thermal et création de l'ascenseur des thermes. Ces opérations ont été fortement subventionnées, notamment par le département et la région, alors même que la commune présentait une situation financière très favorable. Ces subventions ont eu un impact important sur le budget de la commune, lui permettant de financer ses investissements sans recourir à l'emprunt, tout en diminuant, chaque année, ses taux d'imposition. Ainsi, sur la période contrôlée, la présence de l'établissement thermal a été bénéfique pour les finances communales, sans cependant que la commune en soit dépendante, tant en termes de recettes directes pour son budget que d'attrait touristique. Ce constat concerne toutefois la période récente, car la commune avait exposé des dépenses importantes concernant les thermes des années 1990 jusqu'au début des années 2010.

Le renouvellement du contrat de délégation de service public des thermes en 2031 représente une échéance majeure qui devra être anticipée par la commune, notamment en ce qui concerne la définition de ses éventuels besoins et attentes en matière d'investissements et le choix d'une durée de contrat adaptée, respectant le cadre juridique applicable.

Un établissement thermal qui a néanmoins été attractif pour les sociétés de cosmétiques en raison des liens entre activité thermique et confection de produits de parapharmacie

En dix ans, la société exploitant l'établissement thermal a été détenue successivement par Rivadis, L'Oréal puis Cospal, trois groupes spécialisés dans la vente de produits cosmétiques. L'intérêt de ces sociétés pour les thermes s'explique par leur volonté d'exploiter les marques détenues par la commune et la production des cosmétiques associées.

En effet, depuis 1996, la commune a déposé 31 marques liées à son nom ce qui lui a permis d'en contrôler l'usage et d'en tirer des revenus. Jusqu'en 2025, l'exploitation de ces marques et de l'eau thermale pour la réalisation de cosmétiques était confiée à l'exploitant des thermes, dans la limite de la durée du contrat de délégation. Ce lien entre activité thermique et marque de produits de parapharmacie s'est ainsi révélé financièrement avantageux pour la commune, lui permettant de bénéficier de redevances et d'investissements conséquents dans l'établissement thermal.

En 2025, la commune a entendu mettre fin à ce lien en prolongeant le contrat de licence de marque avec Cospal jusqu'en 2065, tandis que le contrat de concession des thermes se termine en 2031. Mais cette déconnexion est inachevée : la chambre relève des contradictions entre ces deux contrats, auxquels la commune doit remédier car ils sont source d'insécurité juridique. Par ailleurs la commune met ainsi fin, sans contrepartie financière notable, à un lien qui lui avait été profitable au cours de la dernière décennie et prend le risque de rendre le contrat de délégation de service public des thermes moins attractif lors de son renouvellement en 2031.

Un suivi de la gestion à améliorer, des clauses de fin de contrat à ajuster

Si, comme le prévoit la loi, le conseil municipal approuve le rapport d'exploitation annuel produit par la société des thermes, il n'est pas au préalable étudié en commission et ne donne pas lieu à des échanges documentés avec la société des thermes. Ce rapport annuel doit être complété sur différents points et il doit être réellement exploité par la commune.

Le contrat de concession des thermes a été signé en 1991, pour une durée de 40 ans, particulièrement longue alors que les investissements initiaux étaient portés par la commune. Certaines clauses mériteraient d'être ajustées dans la perspective de la fin du contrat en 2031 : des investissements nouveaux ont été réalisés en 2018 à l'initiative de l'exploitant en dehors de tout cadre contractuel, ce qui pose la question des conditions financières de retour de ces biens dans le patrimoine communal en fin de convention. Par ailleurs, depuis un avenant de 2009, le contrat ne contient plus de stipulation concernant les modalités financières de restitution des biens de retour. Enfin, il est prévu qu'en fin de contrat, la commune se substitue à la société pour le remboursement des annuités d'emprunt restant à courir, ce qui est en tout état de cause irrégulier.

RECOMMANDATIONS

Recommandation n° 1. (performance) : Préciser, par avenant, le programme d'investissement assigné à la société Saint-Gervais Loisirs, au besoin en réévaluant son montant à la hausse.

Recommandation n° 2. (performance) : Mettre fin à la contradiction entre les articles 10 et 11 de la convention de délégation de service public des thermes et le contrat de licence de marque, ainsi qu'à la fourniture gratuite d'eau thermale pour la production de cosmétiques.

Recommandation n° 3. (performance) : Se rapprocher de la société des thermes pour conclure un avenant clarifiant et sécurisant les modalités de transmission des biens en fin de convention.

Recommandation n° 4. (régularité) : Exiger un enrichissement du rapport annuel du délégataire, notamment de données de qualité de service, sanitaires et financières (détail des charges et résultats par activité).

Recommandation n° 5. (régularité) : Demander au délégataire de fournir, pour approbation préalable par l'assemblée délibérante, l'ensemble de la gamme tarifaire appliquée par l'établissement thermal.

INTRODUCTION

Une commune tournée vers la montagne

La commune de Saint-Gervais-les-Bains est située en Haute-Savoie. Elle jouxte notamment les Contamines-Montjoie, Megève et Chamonix et dispose d'une frontière avec Courmayeur, en Italie.

D'une superficie de 63,6 km², elle est la plus dénivelée de France, entre le Fayet (585 m) et le sommet du Mont-Blanc (4 810 m). Elle compte 5 886 habitants. Après avoir connu une forte croissance à compter des années 1930, la population s'est stabilisée au début des années 2000. Le taux de chômage y est faible : il s'établit à 4,1 %, contre 8,5 % au niveau du département. Avec 24 640 € de revenu pondéré par personne, le revenu disponible médian est inférieur à celui de la Haute-Savoie (28 120 €, affecté par la proximité de la Suisse) mais supérieur à celui de la France métropolitaine.

Carte n° 1 : Saint-Gervais-les-Bains et ses principaux hameaux



Source : www.saintgervais.com

Saint-Gervais-les-Bains est constituée de plusieurs hameaux distincts. Le hameau du Fayet, situé dans la vallée (à 580 m d'altitude), est distant du chef-lieu de la commune (810 m d'altitude) de plus de quatre kilomètres, par la route. Plus industriel, le Fayet, porte d'entrée de la commune, bénéficie moins directement des retombées de l'économie touristique de la montagne et notamment du ski, mais il accueille la gare SNCF de Saint-Gervais-les-Bains-Le Fayet, la gare de départ du tramway du Mont-Blanc (dont l'autorité organisatrice est le département de Haute-Savoie), les thermes et un casino. Depuis 2024, il est relié au chef-lieu par une télécabine (le Valléen), et par l'ascenseur des thermes. Saint-Nicolas de Véroce (1 170 m) a été rattaché à la commune en 1974 et Le Bettex (1 400 m) accueille le front de neige principal. La commune dispose de nombreux équipements, notamment d'un centre aquatique couvert, de sites d'escalade, parcours aventure, parcours VTT, d'une patinoire

etc. Elle propose également des activités culturelles diversifiées ainsi qu'un patrimoine historique varié (notamment des églises et chapelles remarquables récemment restaurées) et quatre musées.

Saint-Gervais-les-Bains fait partie de la communauté de communes Pays du Mont-Blanc réunissant dix communes, pour une population de 47 380 habitants, qui ne compte pas d'autre station thermale sur son territoire.

Une commune au tourisme diversifié

Si l'habitat principal reste important, la commune compte près de 29 000 lits touristiques¹, dont près de 11 000 sont effectivement commercialisés. Les résidences secondaires représentent 23,5 % des logements, l'habitat principal reste donc important.

La commune a été classée station de tourisme² par décret du 30 octobre 2017, niveau de reconnaissance le plus élevé sanctionnant l'implication d'une commune dans le développement d'une politique touristique sur son territoire. Elle bénéficie d'un surclassement démographique dans la strate des communes de 20 000 à 40 000 habitants³. La compétence en matière de tourisme relève de la commune. Elle s'appuie sur un office de tourisme communal, qui prend la forme d'une régie autonome, gérée dans le cadre d'un budget annexe au budget principal de la commune.

Saint-Gervais se fait souvent connaître sous le nom commercial, mais n'ayant pas d'existence officielle, de Saint-Gervais-Mont-Blanc, sommet qu'elle partage avec la commune de Chamonix, ce qui témoigne de sa stratégie touristique, tournée vers la montagne. Entre 25 000 et 40 000 personnes empruntent chaque année la voie saint-gervolaine permettant l'accès au sommet du Mont-Blanc, soit près de 75 % des ascensions. La commune dispose aussi d'un casino et de plusieurs domaines skiables, à l'est Les Houches-Saint-Gervais et à l'ouest Saint-Gervais Bettex, faisant partie du domaine relié « Évasion Mont-Blanc ».

Une station thermale

La France compte 87 stations thermales⁴, dont trois en Haute-Savoie : deux situées sur les bords du lac Léman (Évian-les-Bains, Thonon-les-Bains) et Saint-Gervais-les-Bains.

Les thermes de Saint-Gervais ont été créés en 1807. Ils sont situés au Fayet, à deux kilomètres de la gare SNCF en fond de vallée du Bon Nant, à l'allure très encaissée, étroite et creusée par l'érosion glaciaire, au sein d'un vaste parc arboré. Ils sont ouverts presque toute l'année et réputés pour le traitement des affections dermatologiques, des voies respiratoires et des muqueuses bucco linguales. Outre les cures médicalisées, l'établissement thermal propose des activités de détente et de remise en forme. Par sa situation géographique,

¹ 28 796 en 2024 selon les données CEREMA / CONITIFF, que la commune considère comme les plus fiables à ce sujet.

² Sur le fondement des articles R. 133-32 et suivants du code du tourisme. Il permet, notamment, de dé plafonner le montant de la part fixe du tarif de l'eau et de majorer les indemnités des élus.

³ Il permet d'obtenir l'affectation directe du produit de la taxe additionnelle aux droits d'enregistrement et d'adapter les moyens humains au niveau de service, notamment en étoffant l'effectif de direction.

⁴ Observatoire national de l'Économie des Stations Thermales 4ème Edition Novembre 2024.

son développement des activités bien-être, et les enjeux liés à sa marque de produits cosmétiques, il se distingue des autres établissements thermaux.

L'exploitation des thermes est concédée à la société anonyme des thermes de Saint-Gervais-les-Bains Le Fayet, par une convention de délégation de service public signée en 1991 pour une durée de 40 ans.

Les investigations de la chambre ont porté principalement sur les points suivants :

- la présentation et les spécificités de la station thermique ;
- la stratégie thermique de la commune, la gouvernance des thermes ;
- les relations entre le délégataire et commune ;
- l'équilibre économique de la délégation de service public ;
- les investissements en lien avec les thermes ;
- la stratégie de développement des marques et produits liés aux thermes ;
- la situation financière des thermes et leur impact sur les finances communales ;
- la prise en compte des enjeux sanitaires et environnementaux.

1 PRÉSENTATION DE LA STATION THERMALE

1.1 Une activité thermique qui s'est développée depuis le début du 19^{ème} siècle

1.1.1 Les propriétés de l'eau thermique

L'eau issue des précipitations s'infiltre au sud de Saint-Gervais au niveau du col du Mont Joly, à une altitude moyenne de 1 800 m. Au cours du trajet souterrain, cette eau atteint une température de 100°C, ce qui implique une circulation à grande profondeur, de l'ordre de 300 m. La composition de cette eau chaude est le reflet de ces conditions de circulation au sein de roches granitiques. Elle est 30 fois plus minéralisée qu'une eau de table.

Plusieurs captages d'eau minérale ont été exploités successivement. Le captage de Gontard a été utilisé de 1884 à 1992. L'exploitation des forages de Mey Est et de Mey Ouest, mis en service en 1992, a été autorisée en 1996. Celui de Mey Ouest n'est plus exploité depuis 1999. Actuellement, seuls les captages de Mey Est et de Lepinay, autorisé en 2007, sont utilisés.

Les thermes sont, dès l'origine, réputés pour le traitement des affections dermatologiques (effets anti-inflammatoires et cicatrisants). Très minéralisées, soufrées, ionisées et faiblement radioactives, les eaux de Saint-Gervais sont dites chaudes : elles présentent une température oscillant entre 35 et 38°C en sortie de forage. Elles sont définies comme étant sédatives, adoucissantes et décongestionnantes. Les orientations thérapeutiques de l'établissement sont la dermatologie, et, depuis 1970, l'oto-rhino-laryngologie (ORL), l'affection des muqueuses bucco linguales, et le traitement simultané de deux indications. Depuis 1996, l'Académie nationale de médecine a reconnu l'eau de Saint-Gervais comme l'une

des eaux thermales actives sur la peau, pour ses propriétés cicatrisantes, réparatrices et apaisantes⁵.

1.1.2 Deux siècles de thermalisme

L'origine de l'exploitation des sources et des eaux thermales de Saint-Gervais remonte au début de 19^{ème} siècle. Saint-Gervais est alors une vaste commune rurale, comptant moins de 2 000 habitants, qui suscite peu l'intérêt des premiers touristes qui arpentent déjà la vallée de Chamonix. En 1806, le notaire Joseph-Marie fait analyser l'eau, achète des terrains et crée les premières installations thermales, qui se développent peu à peu. De 1838 à 1870, les bains sont cédés au docteur de Mey, qui poursuit leur développement, dans un contexte marqué par le rattachement de la Savoie à la France. En 1892, les thermes sont dévastés par un torrent de boue, de roches et de glace, formé par la rupture de la partie frontale du glacier de Tête-Rousse, qui cause de nombreuses victimes. En 1894, après sécurisation des lieux, un nouveau complexe thermal est créé. Au lendemain de la première guerre mondiale, les thermes connaissent une période de déclin, en raison de la perte d'efficacité des eaux, de la concurrence des thermes d'Évian. En 1958, la commune rachète les thermes et les concède, en 1959, à la Société nouvelle des thermes de Saint-Gervais Le Fayet, à capitaux privés.

Carte n° 2 : Localisation des thermes de Saint-Gervais-les-Bains



Source : www.saintgervais.com

Un nouvel établissement est inauguré en 1992, avec une capacité d'accueil de 10 000 curistes. En 1994, face aux difficultés rencontrées par la société des thermes, la commune acquiert 74,98 % de son capital social, puis, en 1997, elle cède ses parts à la société Laboratoires Rivadis. En 2012, la gamme de soins Saint-Gervais Mont Blanc est créée. En 2016, L'Oréal se porte acquéreur de la société des thermes et de la licence de marque associée.

⁵ Bulletin de l'Académie Nationale de Médecine (1996, 180, n° 2).

En 2024, L'Oréal a cédé l'intégralité des parts de la société des thermes à la SAS Cospal, elle-même détenue par deux holding appartenant à la famille Lesieur. Les thermes historiques voient aujourd'hui leur développement axé sur la dimension aqualudique et l'exploitation des marques déposées par la commune pour la commercialisation de produits cosmétiques à base d'eau thermale.

1.1.3 Un parc d'hébergements suffisant, des tarifs globalement onéreux

En 2024, sur les 28 796 lits touristiques que compte la commune, 11 782, soit 41 %, sont commercialisés, qu'il s'agisse de lits marchands professionnels ou d'une commercialisation de particulier à particulier, y compris de façon diffuse. L'offre d'hébergement est diversifiée (hôtellerie, villages et centres de vacances, chambres d'hôtes, location d'appartements et de chalets) et couvre une large gamme de tarifs. Une quinzaine d'hôtels (1 055 lits) sont installés sur la commune, majoritairement classés trois et quatre étoiles (un hôtel cinq étoiles), ils affichent un taux de remplissage de 58 % l'été 2025 et 48 % l'hiver 2024-2025. De nombreux hébergements sont situés en altitude, et visent à desservir la station de ski, éloignés des thermes, ils sont donc moins adaptés à l'accueil des curistes. Aucun hébergement n'est situé directement dans le parc thermal mais trois hôtels sont situés au Fayet, à un kilomètre des thermes, près de l'entrée du parc thermal. Par ailleurs, depuis 2024, l'ascenseur des thermes dessert directement le chef-lieu, qui dispose de plusieurs hôtels.

Si l'offre d'hébergements est suffisante, en revanche, le prix des hébergements peut constituer un frein à la fréquentation des cures thermales, celui-ci étant tiré à la hausse par la présence proche du Mont-Blanc et des stations de ski.

L'exploitant des thermes ne possède pas d'établissements hôteliers ou d'autres structures d'hébergement.

1.1.4 La promotion des thermes et les partenariats

L'exploitant des thermes entretient des relations avec les professionnels de l'hébergement touristique pour l'accueil des curistes. À cet effet, la société des thermes emploie une chargée des partenariats.

Le conseil d'exploitation de l'office de tourisme communal, qui se réunit une fois par trimestre, est composé de neuf conseillers municipaux et de sept représentants des professionnels du tourisme, désignés par le conseil municipal sur proposition du maire, et notamment de la société des thermes de Saint-Gervais, représentée par sa directrice.

L'office de tourisme édite chaque année un guide des hébergements, qui n'est pas propre à l'activité thermale mais recense l'ensemble des établissements ayant souscrits un contrat de partenariat avec l'office de tourisme. À compter de 2026, la société des thermes met en place son propre cahier de l'hébergement afin de « *faciliter les curistes dans leur démarche de recherche de logement (fiabilité et prix corrects)* ». Pour figurer dans ce cahier, les hébergeurs devront acheter un espace publicitaire dont le coût varie entre 150 €, pour un huitième de page, et 900 € pour une page.

Les thermes disposent de partenariats avec l'office de tourisme et la société des Téléportés Bettex – Mont d'Arbois (STBMA), délégataire des remontées mécaniques et l'école de ski de Saint-Gervais. Elle adhère à l'union des commerçants de Saint-Gervais-Les-Bains.

Le partenariat avec l'office de tourisme se traduit par une convention annuelle. Celui-ci s'engage notamment à réaliser la promotion de la société des thermes et de ses produits sur ses différents supports de communication (internet, brochures, réseaux sociaux, écrans, salons), à inviter les journalistes à visiter les thermes, à accompagner la société dans ses actions de promotion et de communication, à mettre en place une stratégie d'accueil spécifique aux curistes.

En contrepartie, la société acquitte d'une contribution financière de 10 000 € HT, s'engage à accueillir les journalistes et accorder une remise de 50 % sur les entrées aux Bains « aux VIP accueillis par l'office de tourisme », « à inviter les saisonniers et les nouveaux employés de l'office de tourisme aux bains et les informer sur les prestations » et, depuis 2020, à mettre à la disposition de l'office de tourisme 200 produits par an, ensuite offerts à l'occasion de voyages de presse, d'accueil de tour-opérateurs, d'événements, d'accueil de personnalités. Par ailleurs, elle participe à certaines actions de promotion et de communication organisées par l'office de tourisme (salons du tourisme grand public, workshops professionnels, accueil de tour-opérateurs, accueil de voyages de presse etc.).

La STBMA propose des réductions tarifaires aux curistes. En outre, elle commercialise un forfait « ski et spa », au prix de 95 €⁶ (tarif 2025-2026) permettant de skier le matin et d'accéder à l'espace bien-être des thermes l'après-midi. Par ailleurs, les employés des thermes de Saint-Gervais peuvent bénéficier de forfaits de ski à tarif réduit⁷, tandis que les employés de la STBMA disposent de réductions de 20 % sur le SPA thermal, en plus d'un bon de réduction de 50 % sur un accès aux bains.

1.2 Les composantes du domaine thermal

Sur la période contrôlée par la chambre, la commune n'investit pas directement dans l'établissement thermal, mais elle s'attache à développer et rendre attrayants les abords des thermes et à les relier avec le chef-lieu.

1.2.1 Un établissement thermal rénové

L'établissement thermal actuel a été inauguré en 1992. Le premier bassin extérieur date de 2010, ce qui marque le développement de l'espace bien-être. L'ensemble du bâtiment thermal a été rénové en 2018, pour un montant de plus de 6 M€ HT, à la suite de l'acquisition de la société des thermes par L'Oréal : rénovation de la partie médicale et des espaces de bureaux, espace bien-être intégralement remaniés, création d'espaces de réunion permettant d'accueillir des séminaires. En 2021, une nouvelle activité bien-être « la forêt sous la pluie » a été inaugurée. L'établissement est ouvert presque toute l'année, entre 333 et 341 jours par an, avec seulement deux à trois semaines de fermeture complète au mois de janvier.

⁶ 49 € revient à la STBMA et 46 € à la société des thermes.

⁷ Le montant de la remise n'est pas précisé par la convention de partenariat.

Photo n° 1 : L'établissement thermal

Source : www.location-thermes-saint-gervais.com

1.2.2 La requalification du parc thermal

Les thermes sont situés au fond du parc thermal, propriété de la commune. C'est un lieu de détente prisé des familles. Il s'étend sur dix hectares le long du torrent Le Bon-Nant. On y trouve un rocher d'escalade, un parcours aventure, des terrains de tennis, un gymnase, un stade, une piscine, des jeux pour enfants, des terrains de pétanque, un petit train, etc.

La société des thermes est chargée d'entretenir la partie du parc située dans le périmètre de la concession. Dans les faits, la commune en assure l'entretien qu'elle refacture annuellement à la société⁸. Sur la période 2018 à 2024, ce parc a fait l'objet de deux séries de travaux d'ampleur.

En 2018-2019, des travaux d'un montant total de 598 748 € hors taxe ont concerné l'amélioration des accès par la création d'un trottoir, la réalisation d'une *via ferrata*⁹, de jeux d'enfants et la construction d'un local d'accueil pour le rocher d'escalade et le parc aventure. Ces travaux ont été financés à 43,5 % (260 498 €) par subvention du département de la Haute-Savoie, dans le cadre du « plan tourisme », et à 30,7 % (183 871 €) par subvention de la région Auvergne-Rhône-Alpes, dans le cadre du « plan thermal », le montant restant à la charge de la commune étant faible.

En 2023-2024, le parc a fait l'objet d'une rénovation, selon deux axes :

- la modernisation des infrastructures aux abords du parc, incluant notamment l'aménagement des entrées, des parkings, ainsi que l'installation d'équipements supplémentaires comme l'éclairage public, la vidéoprotection et une borne pour camping-cars (1 M€ HT). Ce projet a été financé à hauteur de 647 993 € par subvention du fonds avenir montagne investissement de l'État, dans le cadre du plan « France Relance » et à hauteur de 75 000 € par la société des thermes (paiement étalé sur trois ans), dans le cadre d'une convention d'offre de concours ;

⁸ Par exemple 5 117 € en 2024.

⁹ Itinéraire sportif situé sur une paroi rocheuse, équipé d'éléments métalliques spécifiques pour faciliter la progression et garantir la sécurité.

- la valorisation du patrimoine forestier du parc thermal et le développement de parcours de santé et contemplation avec le projet FORETsport¹⁰ (208 598 € HT).

1.2.3 La mise en service de l'ascenseur des thermes, atout pour l'établissement thermal

Le 8 juin 2022, le conseil municipal de Saint-Gervais a décidé d'engager la construction d'un ascenseur à eaux usées reliant le parc thermal au chef-lieu. À cet effet, une autorisation de programme d'un montant total de 6 M€ a été votée par le conseil municipal. Selon la commune cet ascenseur est indépendant du traitement de la mobilité géré par l'ascenseur valléen. Il s'agit d'un ascenseur incliné à 44 degrés de seize places, qui parcourt les 177 mètres de dénivelé qui séparent les thermes du centre-bourg en cinq minutes. Il fonctionne tous les jours, de 6 heures à 23 heures.

Cet équipement a été inauguré le 3 août 2024. Il a représenté un coût total de 5,6 M€ HT (6,79 M€ TTC), financé à près de 60 % par subventions (3,09 M€, dont 1,5 M€ du département de Haute-Savoie dans le cadre de sa politique tourisme – plan alpin¹¹, 1 M€ de la région Auvergne-Rhône-Alpes au titre du contrat région-investissement, 200 000 € de l'État via le plan de relance avenir montagne et 389 000 € du Fonds européen de développement régional).

L'appareil, qui ne nécessite pas de personnel permanent, est exploité directement par la commune et son utilisation n'est pas facturée à l'utilisateur. Le comptage des passagers a débuté tardivement, le 21 mars 2025. En huit mois, de mars à novembre 2025, l'ascenseur a effectué 59 661 cycles, et transporté 234 975 passagers, soit environ quatre passagers par cycle et 960 passagers par jour. Entre sa mise en service et le mois de novembre 2025, soit en 15 mois, il a connu au moins 11 interruptions d'exploitation, concernant 29 journées. Les réparations ont été prises en charge par la société Poma dans le cadre de la garantie.

L'ascenseur des thermes peut constituer un avantage économique valorisable pour partie dans le cadre du prochain contrat de délégation de service public.

Il double l'ascenseur valléen, investissement d'un montant de plus de 20 M€ édifié la même année, reliant la gare au chef-lieu. Les gares de départ des deux équipements sont distantes de 1,3 km et les gares d'arrivée de 800 mètres.

1.2.4 Un casino dont le contrat de concession ne prévoit pas de réel programme d'investissement

La présence de casinos dans les stations thermales est un héritage de l'histoire : une loi de 1806 autorise leur ouverture uniquement dans les stations balnéaires et dans les stations thermales. Le casino actuel, construit au Fayet, a ouvert ses portes tardivement, en 2002. Il n'est pas situé dans le parc thermal mais à deux kilomètres des thermes, dans une zone artisanale, à

¹⁰ Marque déposée par l'ONF, qui a pour objectif de promouvoir la pratique d'activités sportives en pleine nature, tout en sensibilisant le public à la préservation des espaces boisés.

¹¹ Axe n° 1 : « renforcer les cœurs de stations / développer les mobilités vers et dans les stations / favoriser les modes de transports doux et les transports en commun ».

proximité de la gare. Il enregistre 52 409 entrée lors de son exercice 2024 sans qu'il soit possible de connaître la part que représentent les curistes.

Photo n° 2 : Le casino de Saint-Gervais-les-Bains



Source : casino-saint-gervais.fr

En 1997, l'exploitation du casino avait été concédée à la société Saint-Gervais Loisirs, détenue par le groupe Tranchant, pour une durée de 18 ans à compter de la date d'obtention de l'autorisation ministérielle d'exploitation (2001), soit jusqu'au 16 octobre 2019. Dans le cadre de son précédent rapport, la chambre relevait¹² que *« sans projet d'investissement majeur porté par le délégataire, la durée maximale de la (prochaine) convention ne saurait excéder cinq ans. En tout état de cause, il ne pourra pas être envisagé de fixer une durée supérieure à la durée d'amortissement des installations réalisées par le délégataire, dans le cadre de l'exécution du contrat »*.

En 2019, dans le cadre de la procédure de mise en concurrence, seul le délégataire sortant a soumis sa candidature. Ainsi, l'exploitation du casino lui a-t-elle été à nouveau concédée, pour une durée de 10 ans (jusqu'au 15 avril 2030).

Le délégataire a la charge d'exploiter le casino, les activités de bar et restauration. Il doit en outre mettre en œuvre un programme annuel d'animations mais le contrat n'apporte pas de précisions sur leur nombre ou leur fréquence.

L'article 4 du contrat précise qu'il est conclu pour une durée de 10 ans *« eu égard à l'importance des investissements à réaliser »*. L'article 21 indique que *« le concessionnaire s'engage à réaliser des investissements de l'ordre de 3 M€ TTC, tous investissements compris, incluant les équipements de jeux. La réalisation du programme d'investissements est définie à l'annexe 4 »*. Or, l'annexe 4 contient deux lignes et se borne à indiquer que *« les investissements prévus représenteront un total de 3 M€ sur la durée de la concession. Soit une moyenne de 300 000 € par an »*. Aucun investissement particulier, de modernisation ou pour rendre le casino plus attractif et aucun échéancier précis n'est déterminé. En outre, le montant de 3 M€ sur dix ans, soit en moyenne 300 000 € par an est faible. Il ne représente que 37 % de la valeur d'origine des immobilisations déjà en service (8 M€) et ne semble donc, tout au plus, qu'inclure le maintien en état des biens figurant déjà dans l'établissement, ce qui constitue en tout état de

¹² Se fondant sur L'article L. 1411-2 du CGCT, l'ordonnance n° 2016-65 du 29 janvier 2016 et le décret n° 2016-86 du 1^{er} février 2016.

cause une obligation fondamentale d'un délégataire. Par suite, ce contrat n'assigne pas à la société de réel programme d'investissement.

Au regard de la durée du contrat, la chambre recommande à la commune de préciser, par avenant, le programme d'investissement assigné à la société Saint-Gervais Loisirs, au besoin en réévaluant son montant à la hausse. En réponse aux observations provisoires de la chambre, le maire s'est engagé à se rapprocher de son délégataire à ce sujet.

Recommandation n° 1. (performance) : Préciser, par avenant, le programme d'investissement assigné à la société Saint-Gervais Loisirs, au besoin en réévaluant son montant à la hausse.

Le contrat met en place un prélèvement communal progressif sur le produit brut des jeux, de 12 % sur la tranche de 0 à 5 M€ et de 15 % sur la tranche au-delà. Dans le précédent contrat, il avait été ramené de 15 à 10 % par un avenant de 2007. Il est donc, sur ce point, plus favorable à la commune.

Il contient, comme il se doit, un compte prévisionnel d'exploitation, sur la durée de la convention. Il anticipe un versement à la commune de 349 200 € en 2020 et de 361 580 € en 2024 et prévoit, pour la société, un bénéfice après impôt en diminution (134 655 € en 2020, 91 775 € en 2024).

Dans les faits, en dehors des années affectées par la crise sanitaire, les reversements à la commune ont été supérieurs aux prévisions (+ 47,6 % en 2024). Les bénéfices nets réalisés par la société ont été, de 2022 à 2024, de trois à quatre fois supérieurs aux anticipations¹³.

Tableau n° 1 : Prélèvement sur le produit des jeux perçu par la commune

en €	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Prélèvement sur le produit des jeux*	479 331	303 126	235 901	482 136	512 036	533 512

Source : comptes de la commune – (*) Environ 25 % de ce montant est ensuite reversé à l'État.

Selon l'article L. 3114-1 du code de la commande publique (CCP) : « *Le contrat de concession (...) ne peut contenir de clauses par lesquelles le concessionnaire prend à sa charge l'exécution de services, de travaux ou de paiements étrangers à l'objet de la concession* ».

Selon les stipulations du contrat, la société doit verser 15 000 € par an à l'office de tourisme à titre de « *participation à la promotion de la station* », financer un ou plusieurs spectacles hors les murs du casino pour un montant maximum de 15 000 € TTC par an, sans que le contrat n'indique de montant minimum. Elle doit en outre participer au maintien du patrimoine culturel de la commune via un mécénat d'entreprise d'un montant de 15 000 € par an et verser 7 600 € par an aux œuvres sociales de la commune, qui indique que ce versement aux œuvres sociales « *abonde le budget du CCAS pour les actions entreprises* ».

Si l'engagement en faveur du développement artistique et culturel constitue une des missions d'un casino, il n'en va pas de même du financement des œuvres sociales de la

¹³ Les produits sont supérieurs aux prévisions (+ 185 187 € en 2024), et les charges inférieures (-119 036 €).

commune. Cette dernière clause met ainsi à la charge de la société délégataire un paiement étranger à l'objet de la convention, en méconnaissance de l'article L. 3114-1 du code de la commande publique. Par suite, la chambre invite la commune à y mettre fin.

En réponse aux observations provisoires de la chambre, le maire s'engage, sans davantage de précisions, à ce que l'objet de cette participation relève à l'avenir des missions d'un casino.

CONCLUSION INTERMÉDIAIRE

Commune de plus de 5 000 habitants associant habitat permanent et forte attractivité touristique hivernale et estivale, Saint-Gervais-les-Bains est une station classée de tourisme, surclassée dans la catégorie 20 à 40 000 habitants. Elle offre des activités diversifiées et compte près de 29 000 lits touristiques, dont 41 % sont effectivement commercialisés.

L'activité thermale a débuté à l'aube du 19^{ème} siècle. L'établissement thermal actuel, inauguré en 1992, a fait l'objet de travaux de rénovation d'ampleur en 2018. Les principales orientations de l'établissement sont la dermatologie (69 % des curistes en 2024) et les voies respiratoires/ORL.

L'intégralité des dépenses concernant l'établissement thermal sont prises en charge par la société exploitant les thermes. De son côté, la commune a investi dans la mise en valeur des abords des thermes. Ainsi, le parc thermal du Fayet a fait l'objet de deux séries de travaux d'amélioration, en 2019 et 2023. En 2024, la commune a créé un ascenseur permettant de parcourir les 177 mètres de dénivelé séparant le parc thermal du chef-lieu, pour un coût de 5,6 M€ HT. Cet équipement a été mis en service la même année que l'ascenseur valléen, investissement d'un montant de plus de 20 M€ HT reliant la gare au chef-lieu. Ces dépenses d'équipement ont été financées à plus de 60 % par les subventions d'entités publiques, notamment du département de Haute-Savoie, de la région Auvergne-Rhône-Alpes, et de l'État.

La présence d'un casino est permise par le statut de station thermale de la commune. Il lui permet de bénéficier de recettes importantes liées au prélèvement sur le produit des jeux. Toutefois, la convention de délégation de service public du casino n'assigne pas de programme d'investissement à la société Saint-Gervais Loisirs, qui l'exploite. Elle se borne à évoquer des investissements qui doivent représenter un montant total de 3 M€ sur la durée de la convention (10 ans), ce qui semble tout juste couvrir le maintien en état du bâtiment et des installations. La commune doit préciser, par avenant, le programme d'investissement assigné à la société exploitante, au besoin en réévaluant son montant à la hausse.

2 LA GOUVERNANCE ET LA STRATÉGIE THERMALE

2.1 La stratégie de développement des thermes

2.1.1 La stratégie communale en matière de thermalisme

Les thermes relèvent uniquement du champ de compétence de la commune de Saint-Gervais-Les-Bains. La stratégie de développement en matière thermique n'est pas formellement définie par la commune. Cette dernière indique qu'elle vise le maintien des cures médicales, l'activité liée au bien-être restant considérée comme annexe. La chambre constate que cette position est paradoxale, l'activité bien-être étant nettement prépondérante en termes de recettes générées.

Il n'existe pas, au sein du conseil municipal, de commission ou d'adjoint au maire spécifiques chargés des questions thermales, ce qui peut s'expliquer au regard de la taille de la commune et des enjeux multiples auxquels elle est confrontée. La convention de délégation ne prévoit pas de commission de suivi ou d'autre instance paritaire de dialogue avec le délégataire.

Saint-Gervais n'a donc pas d'autre objectif immédiat que celui d'assurer la poursuite de l'activité thermique. Elle ne définit pas de besoin en termes d'extension, modification de l'établissement thermal ou des zones de bien-être. Elle estime que l'établissement actuel, largement rénové en 2017-2018, répond à ses attentes. La chambre relève que la fin prochaine de la convention de délégation, en 2031, constitue la prochaine échéance majeure.

2.1.2 Une offre thermique diversifiée

Les cures en dermatologie sont effectuées pendant dix mois de l'année, de février à novembre, tandis que les cures afférentes aux voies respiratoires sont concentrées sur les mois d'avril à septembre. Les autres cures proposées par l'établissement (cures post Covid, acouphènes, post cancer et affections des muqueuses bucco-linguales) sont surtout effectuées sur les mois d'avril à juin et de septembre-octobre. Une cure dure en principe 18 jours.

Afin de développer son activité avec pour objectif de faire découvrir la cure thermique et d'inciter les clients à s'inscrire pour une cure conventionnée ou libre, l'établissement a lancé, à partir de juillet 2023, des « matinée découverte ». Elles permettent, pour un tarif de 39 €, d'avoir accès à trois soins dermatologiques (37 clients en 2023, 161 en 2024 sur une année complète). Un forfait découverte sur deux jours (139 € pour deux matinées de soins assorties d'un accès au spa thermal avec massage sur l'une des deux journées) a également été mis en place.

L'activité bien-être est développée de longue date¹⁴. Elle propose principalement un accès aux bains du Mont Blanc. Il s'agit d'ateliers de relaxation, saunas à différentes températures, bains de vapeur, tisanerie et bassins intérieurs et à ciel ouvert. Une scénographie a été mise en place en 2018, les espaces du rez-de-chaussée ayant vocation à représenter le voyage sous-terrain de l'eau, tandis qu'à l'étage le parcours est consacré aux sensations de l'eau,

¹⁴ En 2003, les thermes accueillaient déjà 18 000 personnes pour des activités de remise en forme.

une fois qu'elle a rejailli de terre. Un espace « forêt sous la pluie », composé de différentes alcôves individuelles a été créé. Des créneaux sont réservés aux familles (parents avec enfants de trois à 12 ans), aux femmes (ou aux parents) avec bébés (six mois à deux ans).

En 2019, le tarif de l'entrée aux bains (trois heures) était de 42 €. Depuis juillet 2021, la tarification est dissociée selon la saison, avec une haute saison (49 € en 2024) et une basse saison (39 €). En 2022, une tarification majorée très haute saison a été ajoutée (59 €), pendant les vacances scolaires de forte affluence et les ponts et jours fériés. L'offre bien-être est complétée d'une large palette de prestations de soins, sur une gamme tarifaire allant de 45 € à près de 300 € : soins thermaux (argile, gommage, modelage, formule « récupération sportive »), soins du visage, soins du corps (massages divers « plantes alpines », « retour des alpages », « harmonie lointaine », « équilibre d'ailleurs », « frisson des glaciers », soins future maman, etc.). Un système de carte cadeaux, commandables en ligne et valable un an, est mis en place.

Les thermes disposent d'une boutique proposant des produits liés aux thermes (accessoires, serviettes, claquettes), et l'ensemble de la gamme de cosmétiques Saint-Gervais-Mont-blanc. La boutique permet d'effectuer des commandes par email. L'établissement propose d'organiser des séminaires, pour 10 à 65 personnes. Ils disposent à cet effet d'espaces de réunion créés en 2017 mais cette activité demeure peu développée.

La satisfaction des clients est mesurée à l'aide de questionnaires, mais qui portent uniquement sur les cures en dermatologie et voies respiratoires/ORL et recueillent trop peu de réponses pour être réellement significatifs.

En ORL, en 2019, la satisfaction globale obtient une note de 3,63/4 (75 répondants). En 2024 (78 répondants), la satisfaction globale reste élevée, le point le moins apprécié étant l'accueil réservé par les médecins. 54 % des répondants ressentent énormément les bienfaits de l'eau, 39 % moyennement, 6 % un peu et 1 % pas du tout. En dermatologie, en 2024, sur 126 répondants, 43 % effectuaient leur première cure dans cet établissement. Les niveaux de satisfaction sont importants (80 % sont très satisfaits et 20 % sont satisfaits), 87 % reviendront certainement, 25 % ont ressenti moyennement les bienfaits de l'eau. La chambre relève que l'exploitant pourrait utilement évaluer la satisfaction des clients des activités bien-être, celles-ci étant désormais prépondérantes, ce que le maire de la commune s'en engagé à solliciter.

Sur internet¹⁵, les commentaires défavorables relèvent surtout la sur-fréquentation des espaces bien-être lors de certains créneaux. La direction de l'établissement s'attache à apporter une réponse aux commentaires les plus critiques.

2.1.3 L'absence de dépendance à l'activité thermique

Saint-Gervais bénéficie d'un tissu économique diversifié, constitué autour d'une économie de services, surtout axée sur le tourisme. La commune dispose en effet de nombreux atouts touristiques majeurs, tels le ski (domaines skiables de Saint-Gervais-les Houches et Evasion Mont-Blanc) et le Mont-Blanc (tramway du Mont-Blanc, randonnée, alpinisme etc.).

Pour mesurer le nombre de nuitées, l'office de tourisme s'appuie sur une société de mesure de données touristiques, dans le cadre d'un marché souscrit par la communauté de

¹⁵ L'établissement obtient la note agrégée de 3,9 sur 5 avec plus de 2 000 avis recensés, qui portent très majoritairement sur les activités bien-être.

communes. Toutefois, cet outil recensait, jusqu'en 2026, uniquement les nuitées des saisons estivales et hivernales. L'été est dynamique (381 400 nuitées en 2024, en progression de 24,2 % depuis 2019), mais l'hiver reste prépondérant (63,6 % des nuitées).

En se fondant sur un outil complémentaire mais moins fiable, fonctionnant à partir des informations issues du réseau mobile, la commune estime son nombre de nuitées total à 1 436 000 pour l'année 2024, dont 187 000 au printemps et 201 600 à l'automne¹⁶.

Tableau n° 2 : Activité touristique et thermale

	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Nuitées recensées sur la commune*	952 600	840 200	658 700	1 005 900	1 047 400	1 047 600
<i>dont hiver</i>	<i>645 500</i>	<i>545 500</i>	<i>334 000</i>	<i>652 000</i>	<i>660 800</i>	<i>666 200</i>
<i>dont été</i>	<i>307 100</i>	<i>294 700</i>	<i>324 700</i>	<i>353 900</i>	<i>386 600</i>	<i>381 400</i>
Touristes en séjour* (base durée moyenne de séjour 6 jours)	158 767	140 033	109 783	167 650	174 567	174 600
Taxe de séjour perçue (€)	454 868	417 563	387 727	735 909	757 867	972 975
Jours d'ouverture des thermes	339	221	210	341	333	334
Curistes (y compris non conventionnés)	1 878	914	1 039	1 408	1 637	1 733
Clients bien-être des thermes	65 556	44 017	38 135	85 729	96 608	108 900

Source : commune de Saint-Gervais-les-Bains – (*) L'Office de tourisme de Saint-Gervais-les-Bains ne comptabilise pas les nuitées hors saison hivernale et estivale.

La commune ne dispose pas d'outils permettant d'évaluer précisément le nombre de nuitées et la part de la taxe de séjour liés aux thermes, ni l'impact concret des thermes sur l'économie et le tourisme communal.

Au maximum, en supposant que les 1 733 curistes fréquentent les hébergements touristiques de Saint-Gervais à raison de 20 nuitées chacun, ceux-ci seraient susceptibles de générer au maximum 34 660 nuitées, hors accompagnants, soit près de 3 % des nuitées enregistrées par la commune.

Les thermes recensent depuis 2024 le lieu d'hébergement des curistes, mais cet enregistrement n'est pas systématique et est insuffisamment fiable. Selon lui, en 2025, le nombre de nuitées des curistes à Saint-Gervais (hors résidence principale) serait de 4 332 (et 1 470 sur le territoire d'autres communes proches), ce qui ne représenterait qu'environ 220 curistes. Mais cet enregistrement ne prend en compte que 51 % des dossiers des curistes. L'extrapolation de ces données indiquerait que les cures ne génèrent guère plus de 10 000 nuitées à Saint-Gervais, ce qui n'inclut pas les éventuels accompagnants.

Ainsi, si l'apport des curistes en nombre de nuitées touristiques ne peut être chiffré précisément, il est tout au plus modeste. Cependant, l'activité bien-être peut également générer des nuitées. Par ailleurs, l'espace détente des thermes constitue une activité différenciante et un atout, et vient compléter l'offre hivernale, tirée par le ski, et estivale, dont le moteur est la découverte du massif du Mont Blanc.

¹⁶ C'est-à-dire entre le 13 avril et le 15 juin, puis entre le 8 septembre et le 29 novembre.

2.1.4 Le rôle prépondérant des détenteurs des parts de la société des thermes

Jusqu'en 2016, la société des thermes, était détenue par le groupe Rivadis. De 2016 à 2024 elle est la propriété de L'Oréal. En 2024, L'Oréal en cède l'intégralité des parts à la société Cospal. Ainsi, en l'espace de dix années, la totalité des parts de la société exploitant les thermes a changé de mains à trois reprises, et les thermes de Saint-Gervais présentent la spécificité d'avoir été détenus successivement par trois sociétés qui ne sont pas spécialisées dans le thermalisme mais dans la vente de produits cosmétiques et de parapharmacie.

Interrogée par la chambre, la commune ne commente pas l'impact de ces transactions sur le développement de l'activité thermale. Concernant le rachat par la société Cospal, elle indique qu'elle n'envisage pas de conclure un avenant à la convention de délégation de service public « *s'agissant non pas d'un changement de concessionnaire mais d'un changement d'actionnaire* ». La chambre relève cependant que le rachat des parts de la société par L'Oréal, en 2016, avait donné lieu à la signature d'un avenant.

En matière de développement thermal, la commune renvoie à un document produit en 2024, par lequel la société L'Oréal justifie la cession des parts de la société des thermes à la société Cospal. Ce document rappelle qu'en 2016, l'activité marque Saint-Gervais Mont Blanc et des thermes avait été acquise par l'Oréal, et reprise par sa division produits grand public avec pour objectif de renforcer le catalogue mondial de cette division, internationaliser l'activité, notamment sur le marché chinois et développer le chiffre d'affaires. Il témoigne ainsi que l'activité cosmétique était, pour l'Oréal, le principal enjeu et qu'il était attendu que son chiffre d'affaires dépasse rapidement celui généré par l'établissement thermal. Mais il est fait le constat d'un échec global.

L'Oréal constate que l'ambition de croissance pour les produits cosmétiques ne s'est pas matérialisée, avec une évolution du chiffre d'affaires de l'activité cosmétique Saint-Gervais Mont Blanc de seulement 6 % sur la période 2019-2023, inférieur à l'inflation, alors que l'objectif était une multiplication par 50. Dans sa demande d'agréer la cession des parts à la société Cospal, L'Oréal se prévaut d'avoir investi « *plus de 40 M€ dans les thermes et l'activité, dont plus de 10 M€ consacrés aux thermes (...) plus de 26 M€ ont été déployés en marketing dont 22 M€ pour promouvoir la marque Saint-Gervais Mont Blanc (...) et 4 M€ pour la promotion des thermes* ». Mais L'Oréal fait le constat que « *l'activité Saint-Gervais Mont Blanc repose aujourd'hui sur le thermalisme et la distribution en pharmacies, expertises qui ne sont pas au cœur des compétences (...) du groupe* ».

Le groupe Cospal affiche l'ambition d'apporter une approche davantage médicale, en recentrant la distribution des produits en pharmacie et en adoptant un marketing médical, de développer le réseau de distribution de la marque (de 450 à 3 000 pharmacies, en France puis en Europe). Il vise une croissance du chiffre d'affaires cosmétique de 1,8 M€ en 2023 à 11 M€ en 2031. Le groupe met en avant sa volonté de capitaliser sur les investissements qui ont été faits par L'Oréal et sur la synergie entre le centre thermal et la marque de soins dermatologiques Saint-Gervais Mont Blanc. Concernant les thermes, son objectif est de « *capitaliser sur l'écrin thermal existant* » et développer la fréquentation. Il ambitionne une augmentation du chiffre d'affaires de 6 M€ en 2023 à 8 M€ en 2031, soit un taux de croissance annuel moyen de 5 %.

Ces éléments témoignent de la place centrale, pour ces opérateurs, de l'exploitation de la marque de cosmétiques, et du caractère accessoire de l'activité thermale.

2.2 Une stratégie communale centrée sur les licences de marque

2.2.1 Le cadre juridique applicable

L'article L. 711-1 du code de la propriété intellectuelle (CPI) définit la marque comme *« un signe servant à distinguer les produits ou services d'une personne physique ou morale de ceux d'autres personnes physiques ou morales. Ce signe doit pouvoir être représenté dans le registre national des marques de manière à permettre à toute personne de déterminer précisément et clairement l'objet de la protection conférée à son titulaire »*. Les collectivités publiques peuvent déposer une marque et la gérer selon le droit commun des marques. L'enregistrement d'une marque permet de bénéficier d'une protection juridique et confère à la personne publique la possibilité d'exercer un droit de propriété sur cette dernière. Une fois la marque enregistrée, celle-ci donne à la personne publique un monopole d'exploitation sur le signe déposé, sur le territoire visé, pour une durée de dix ans, renouvelable indéfiniment (article L. 712-1 du CPI). Seul le titulaire de la marque a le droit d'exploiter la marque. Il peut cependant autoriser des tiers à l'exploiter, dans le cadre d'un contrat de licence ou d'un règlement d'usage. Il peut par ailleurs la céder à un tiers.

L'usage de cette marque par des tiers doit être autorisé : elle doit faire l'objet de licences de marques, ou respecter un règlement d'usage pour les marques collectives. La personne publique peut soit procéder à une exploitation directe de sa marque soit recourir à des prestataires de service en concluant des contrats de licence. Dans certains cas, l'exploitation peut faire l'objet d'un contrat de licence exclusif. Un tiers ne peut déposer une marque liée à une collectivité territoriale que si elle ne porte pas atteinte à cette dernière (article L. 711-3 du CPI). De même, la marque ne doit pas avoir pour effet de créer un risque de confusion avec la collectivité locale et induire le public en erreur. Tel est le cas si la marque a pour but de laisser croire au consommateur que les produits ou services qui en sont revêtus ont été agréés par la collectivité elle-même.

2.2.2 De nombreux dépôts de marques, en lien avec les thermes

La commune de Saint-Gervais-les-Bains est propriétaire de près de 31 marques en France, dans l'Union européenne et à l'international, concernant notamment des produits cosmétiques et d'hygiène, déposées à partir de 1996 (« Saint-Gervais Cosmétiques », « Saint-Gervais », « Saint-Gervais-les-Bains », « Saint-Gervais Mont-Blanc », « Thermes de Saint-Gervais », « Eau thermale Saint Gervais Mont-Blanc » etc.). Cette stratégie active et précoce de dépôt de marques lui a permis, pour un coût modéré, de sécuriser l'usage de son nom et d'en tirer des revenus non négligeables¹⁷.

La commune a indiqué lors du contrôle qu'il n'y avait pas de lien entre les contrats de licence de marque et la délégation de service public concernant l'établissement thermal. La chambre constate au contraire que les stipulations contractuelles de la convention de délégation de service public des thermes et des contrats de licence témoignent d'un lien étroit.

¹⁷ Contrairement à d'autres collectivités territoriales, pour lesquelles les marques ont été déposées par des sociétés, sans que la collectivité n'en tire de revenus.

Par la convention de délégation du 15 mars 1991 (articles n° 10 et n° 11), « *la commune accorde au concessionnaire le droit d'exploiter industriellement les eaux de la source qui lui est concédée, soit pour la vente en bouteilles, soit pour la confection ou la distribution de produits pharmaceutiques ou parapharmaceutiques* ». Pour ces exploitations industrielles, la commune accorde le droit d'utilisation du label « Saint-Gervais ». En contrepartie, elle bénéficie d'une redevance de 50 % sur les produits nets perçus par le concessionnaire pour la fabrication de ces produits et l'utilisation du label. Ainsi, la commercialisation de produits utilisant l'eau thermale et le label « Saint-Gervais » sont liés à l'exploitation des thermes. Dans l'inventaire de la délégation des thermes, en 2024, les licences de marque concernant Saint-Gervais figurent, en tant que biens de retour, au compte 205 « brevets et dépôts de marque », pour une valeur d'acquisition de 716 000 €. Ils sont amortis sur 25 ans et leur valeur nette comptable représente 133 653 € au 31 décembre 2024.

En parallèle, par deux contrats de licence de marques du 12 décembre 1997 et 6 août 2002, la commune a concédé à la société Rivadis la licence exclusive des marques déposées pour la conception, la fabrication et la commercialisation de produits cosmétiques et de soin à base d'eau thermale, contre le paiement d'une redevance de 2 % sur le chiffre d'affaires des ventes des produits concédés. Ces contrats ont ensuite été transmis à la société des thermes, Rivadis bénéficiant d'un contrat de sous-licence. Mais c'est seulement en 2012 que la gamme de soins « Saint-Gervais Mont-Blanc » est créée et proposée à la vente. Entre 2002 et 2016, le montant annuel de la redevance de marque perçue n'a jamais excédé 86 000 €.

En 2016, lors du rachat de la société des thermes par le groupe L'Oréal, un avenant aux contrats de licence de marque modifie les modalités de calcul de la redevance, en fonction du montant de chiffre d'affaires¹⁸, avec une redevance plancher de 125 000 €. En 2018, un contrat de licence unique de marques réunit les contrats de licence de 1997 et 2002, sans évolution de leur contenu.

À la suite de la cession de la société des thermes par L'Oréal à Cospal, un nouveau contrat de licence de marque est signé le 29 novembre 2024¹⁹, sans évolution notable par rapport au précédent. La commune concède à la société des thermes une licence exclusive d'exploitation des marques pour la fabrication, la commercialisation et la promotion des produits²⁰ pour la durée du contrat de concession thermale. Une sous-licence est accordée par la société des thermes à la société Cospal qui pourra elle-même la concéder aux autres entités du groupe. La commune s'engage à faire procéder à toute demande de nouveaux dépôts d'enregistrement des marques en lien avec les thermes proposé par la société qui en supportera les frais. Le renouvellement des marques sera effectué par la commune qui demandera le remboursement à la société, ce qu'elle fait effectivement. Les conditions financières sont identiques à celles qui étaient consenties à L'Oréal.

Ainsi, jusqu'en 2025, l'exploitation des marques déposées par la commune et l'utilisation de l'eau thermale pour la réalisation de produits cosmétiques et de parapharmacie

¹⁸ 2,25 % du CA net jusqu'à 5 M€ de CA net ; 1,25 % du CA net pour la tranche comprise entre 5 et 10 M€ de CA net ; 1 % du CA net pour la tranche comprise entre 10 et 50 M€ de CA net ; 0,75 % du CA net pour la tranche comprise entre 50 et 75 M€ de CA net ; 0,50 % du CA net au-delà de 75 M€ de CA net.

¹⁹ Le contrat contient 32 pages, plus deux annexes listant les marques données en licence et produisant la délibération du 22 novembre 2024, par laquelle le conseil municipal a autorisé la signature de ce contrat.

²⁰ Savons, déodorants corporels, produits de parfumerie, huiles essentielles, cosmétiques, lotion, produits hygiéniques, produits pharmaceutiques et de santé humaine.

était toujours confiée à la société exploitant les thermes et à ses propriétaires, dans la limite de la durée du contrat de concession thermique²¹. La société des thermes, et la délégation de service publique dont elle est titulaire, ont été attractives pour le bénéfice de ces contrats de licence de marque.

Ce lien entre activité thermique et marque de produits de parapharmacie à base d'eau thermique a été financièrement avantageux pour la commune. En effet, outre la redevance de licence de marque (125 000 € par an depuis 2016), elle a bénéficié, notamment de la part de L'Oréal, d'investissements importants dans l'établissement thermal, ainsi que d'une redevance annuelle d'exploitation des thermes conséquente (en moyenne 510 114 € par an entre 2019 et 2024), alors que l'établissement thermal était, de son côté, déficitaire.

2.2.3 Une déconnexion entre les contrats de licence de marque et l'exploitation de l'établissement thermal qui risque de diminuer l'attractivité du contrat de concession des thermes

Par un avenant signé en 2025, le terme du contrat de licence de marque a été porté au 31 décembre 2065, c'est-à-dire qu'il excède désormais de 34 ans le terme de la délégation de service publique des thermes (2031). Cet avenant marque ainsi une déconnexion entre le contrat de licence de marque permettant l'utilisation de l'eau thermique afin de fabriquer des produits cosmétiques et de parapharmacie et la convention de délégation de service public portant sur l'exploitation de l'établissement thermal. La commune indique que ces évolutions sont justifiées par « *des investissements importants envisagés par la société Cospal* ». En échange, la commune a seulement obtenu l'indexation de la redevance minimale de 125 000 € sur l'indice des prix à la consommation.

La commune renonce donc à un lien entre exploitation des thermes et production de cosmétiques qui lui avait jusqu'à présent été profitable. Par ailleurs, elle prend le risque de rendre le contrat de concession de l'établissement thermal moins attractif pour les exploitants privés, et de bénéficier de conditions moins avantageuses lors de son renouvellement, en 2031.

L'intérêt de cette prolongation pour la commune, qui se lie ainsi pour une durée importante sans contrepartie nouvelle notable tout en prenant le risque de pénaliser les conditions financières de sa future concession thermique, interroge.

En outre, cette déconnexion est contractuellement inaboutie :

- l'avenant au contrat de licence de marque stipule que l'eau thermique est fournie gratuitement à la société Cospal et ses sous-traitants et prévoit que le tarif serait de 1,75 € par m³ dans le cas où la société des thermes, détenue par Cospal, ne serait plus l'exploitant de l'établissement thermal. L'eau thermique est ainsi actuellement vendue gratuitement pour la fabrication de cosmétiques car la société titulaire des contrats de licence de marque est identique à la société exploitant l'établissement thermal, ce qui constitue un avantage injustifié auquel la chambre recommande à la commune de mettre fin ;
- par ailleurs, sur le fondement des articles 10 et 11 de la convention de délégation du service public des thermes, toujours en vigueur, la société des thermes peut utiliser l'eau thermique pour produire des produits médicaux et paramédicaux et les commercialiser sous le label

²¹ Article 16 du contrat de licence de marque du 29 novembre 2024, avant sa modification par avenant.

« Saint-Gervais ». En échange, elle doit verser à la commune une redevance de 50 % sur les produits nets perçus par le concessionnaire pour la fabrication de ces produits et l'utilisation du label. Par ailleurs les licences de marque concernant Saint-Gervais figurent, en tant que biens de retour, dans l'inventaire de la délégation de service public des thermes ;

- sur le fondement du contrat de licence de marque, la société des thermes dispose d'une licence exclusive d'exploitation des marques pour la fabrication, la commercialisation et la promotion des produits cosmétiques et paramédicaux avec versement d'une redevance selon le pourcentage de chiffre d'affaires réalisé, avec un minimum de 125 000 €.

La chambre en déduit qu'il y a donc contradiction entre les stipulations de ces deux contrats et notamment dans leurs clauses financières. Elle recommande ainsi à la commune de mettre fin à cette contradiction sans attendre la fin de la délégation de service public en cours.

En réponse aux observations provisoire de la chambre, le maire s'est engagé à se rapprocher de la société des thermes pour mettre fin à la fourniture gratuite d'eau thermale et à la contradiction entre le contrat de délégation de service public et le contrat de licence de marque.

Recommandation n° 2. (performance) : Mettre fin à la contradiction entre les articles 10 et 11 de la convention de délégation de service public des thermes et le contrat de licence de marque, ainsi qu'à la fourniture gratuite d'eau thermale pour la production de cosmétiques.

CONCLUSION INTERMÉDIAIRE

Les thermes relèvent de la compétence de la commune qui en est propriétaire et les concède à une société privée. La commune ne dispose pas de stratégie formalisée concernant leur développement et il n'existe pas, au sein du conseil municipal, de commission spécifique chargée des questions thermes ou d'adjoint spécifique. En effet, les thermes ne sont qu'un des nombreux atouts touristiques de la commune.

La société exploitant les thermes présente la spécificité d'avoir été détenue successivement par trois groupes spécialisés dans les produits cosmétiques et de parapharmacie : Rivadis jusqu'en 2016, L'Oréal de 2016 à 2024, puis Cospal. L'intérêt de ces groupes pour les thermes s'explique par leur volonté d'exploiter les marques détenues par la commune et la production des cosmétiques associés.

La commune a réalisé près de 31 dépôts de marques concernant essentiellement des produits cosmétiques et de parapharmacie fabriqués à base d'eau thermale. Cette stratégie ancienne lui a permis de sécuriser l'usage de son nom et d'en tirer des revenus. Jusqu'en 2025, l'exploitation des marques était toujours confiée à l'exploitant des thermes, dans la limite de la durée du contrat de concession. Ce lien entre activité thermale et produits de parapharmacie a rendu la délégation du service public des thermes plus attractive. Il a également été financièrement avantageux pour la commune. Outre la redevance de licence de marque (125 000 € par an depuis 2016), elle a bénéficié, notamment de la part de L'Oréal, d'investissements importants dans l'établissement thermal, ainsi que d'une redevance annuelle d'exploitation des thermes conséquente, alors que l'établissement thermal était déficitaire.

En 2025, la commune a prolongé le contrat de licence de marque avec Cospal de 34 ans, jusqu'en 2065, marquant une déconnexion entre l'exploitation des marques et le contrat de concession de l'établissement thermal. La commune renonce ainsi, sans contrepartie financière notable, à un lien qui lui avait jusqu'à présent été profitable. Par ailleurs, elle prend le risque de rendre le contrat de concession des thermes moins attractif pour les exploitants privés, et de bénéficier de conditions moins avantageuses lors de son renouvellement, en 2031.

Cette déconnexion reste toutefois inaboutie et juridiquement fragile : sur le fondement du contrat de délégation du service public, son titulaire peut toujours utiliser l'eau thermale pour produire des produits médicaux et paramédicaux et les commercialiser sous le label « Saint-Gervais », et à des conditions financières qui diffèrent de celles prévues dans le contrat de licence de marque. Par ailleurs, l'eau thermale est fournie gratuitement à la société des thermes et aux sociétés du groupe Cospal. La chambre relève donc des contradictions entre ces deux contrats, auxquelles la commune doit mettre fin ainsi qu'à l'avantage injustifié concernant la fourniture gratuite d'eau thermale pour la production de cosmétiques.

3 LA DÉLÉGATION DE SERVICE PUBLIC DES THERMES

3.1 Des évolutions discontinues du contrat de concession

Comme la plupart des communes propriétaires de thermes, Saint-Gervais-les-Bains a délégué la gestion de son établissement thermal à une société à capitaux privés, par un contrat de concession du 15 mars 1991.

3.1.1 Des évolutions majeures dans la détention du capital du délégataire, agréées par la commune

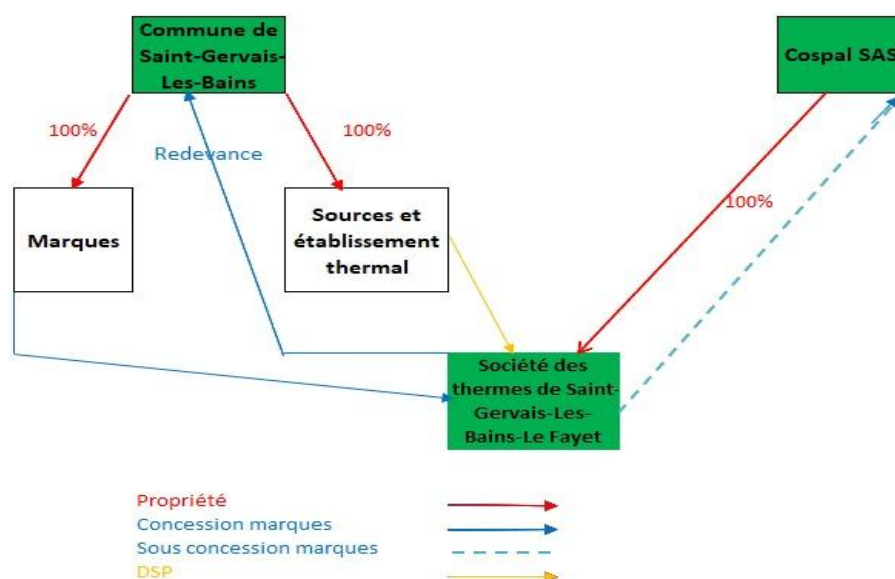
Sur la dernière décennie, si l'exécution de la délégation de service public s'est poursuivie, la société des thermes a changé intégralement de propriétaire à deux reprises.

L'article 36 de la convention de délégation stipule qu'elle est accordée « *intuitu personae* » et prévoit la possibilité, pour la commune, de la résilier de plein droit et sans indemnité en cas de dissolution de la société concessionnaire ou de cession du contrat à un tiers sans autorisation préalable. En effet, la convention stipule que « *toute cession à des tiers non agréés d'actions ou de parts constituant cette majorité devra être agréé par la commune, à peine de résiliation* »²². Cette clause instituant un agrément obligatoire constitue une pratique vertueuse, et a effectivement été mise en application par la commune.

²² Il est prévu que « les demandes d'agrément seront adressées par l'organe dirigeant de la société concessionnaire, par lettre recommandée avec accusé de réception, à la commune de Saint-Gervais, qui devra rendre sa décision par la même voie, dans le délai de trois mois. À défaut de réponse dans ce délai, l'agrément sera considéré comme accordé ».

L'acquisition des parts de la société des thermes par L'Oréal avait été agréé par délibération du 3 août 2016. Le 28 octobre 2024, la société Cospal a adressé au maire un courrier de présentation du projet d'acquisition des thermes et sollicité l'agrément du conseil municipal afin d'acquérir les parts de cette société détenues par L'Oréal²³, ce qui lui a été accordé par délibération du 22 novembre 2024. Afin de délivrer cet agrément, le conseil municipal a considéré que Cospal était une personne morale « *honorable, solvable et disposant des capacités financières et techniques suffisantes pour participer utilement à l'expansion de la société concessionnaire* ». Les titres de la société thermale ont été inscrits dans les comptes de la société acquéreuse pour une valeur de 1,37 M€.

Schéma n° 1 : Liens entre la commune, Cospal et la société des thermes*



Source : à partir des éléments recueillis par la chambre régionale des comptes – (*) De 2016 à 2024, le schéma était identique avec la société L'Oréal, à laquelle s'est désormais substituée Cospal.

Ces cessions de titres sont réalisées sans procédure de mise en concurrence concernant la délégation de service public dont est titulaire la société des thermes, ce qui est régulier dans la mesure où la société poursuit l'exécution de la convention quels que soient les détenteurs de son capital social²⁴. Toutefois, ces cessions ont donné lieu, dans le cas du rachat par L'Oréal, à la signature d'un avenant d'ampleur (cf. *infra*) et dans le cas du rachat par Cospal, à une modification des contrats de licence de marque, ayant une influence sur les clauses de la convention de délégation de service public.

3.1.2 Les évolutions de la convention de délégation

La convention de délégation en vigueur, signée en 1991 court jusqu'en 2031. La commune y concède l'exploitation des thermes à la société Les Thermes de

²³ De son côté, L'Oréal a effectué une demande identique par courrier du 29 octobre 2024.

²⁴ Conseil d'État, avis n° 364803 du 8 juin 2000.

Saint-Gervais-Les-Bains Le Fayet. Elle prévoit la démolition puis la reconstruction à neuf et l'équipement intégral du bâtiment et de ses équipements, aux frais du concessionnaire, d'ici le mois de mai 1993. Elle a fait l'objet de sept avenants (cf. annexe n° 1).

Le modèle économique initial de la convention prévoit la création de nouveaux thermes, financés par emprunt communal (33 MFRF, soit 5,03 M€), dont les annuités sont remboursées à la commune par le délégataire. Le délégataire peut réaliser des investissements, après accord de la commune. C'est donc la commune qui a supporté les frais de premier établissement et le risque initial. L'avenant n° 5 précisera rétrospectivement que *« ces dispositions (...) prévoient une aide de la commune à l'investissement du concessionnaire »*. Par l'avenant n° 2 du 20 octobre 1994, le versement d'une redevance annuelle de 1,8 MFRF (soit 0,27 M€), jusqu'au terme de la convention, révisée chaque année en fonction de la variation annuelle de l'indice national du coût de la construction, se substitue au remboursement des annuités d'emprunt. Cet emprunt est arrivé à échéance en 2012, depuis, la commune ne supporte plus de dette liée à l'établissement thermal. À l'article 17 de la convention, une liste de travaux « envisagés » est ajoutée (réalisation d'un solarium, salle de relaxation, service d'hydrothérapie adapté au tourisme de santé, adaptation des conditions d'accueil en première classe). Ces travaux entraîneront, si la commune accepte de les prendre en charge, majoration par avenant de l'annuité dont le délégataire est redevable. L'avenant n° 5 relèvera, à juste titre, que *« cette modification introduit un trouble évident dans l'équilibre financier du contrat initial puisqu'elle prévoit la possibilité pour la commune de financer les modifications des constructions ce qui dans la logique concessive revient au concessionnaire »*.

Les motifs de l'avenant n° 5 du 6 août 2002 indiquent que les avenants successifs ont eu pour effet de transformer le contrat de concession en contrat d'affermage, avec prise en charge initiale de tous les travaux, de premier établissement comme d'amélioration, par la commune, et de modifier son équilibre économique. Cet avenant indique que *« dans un esprit d'apaisement des tensions et des incompréhensions anciennes, et dans une volonté constructive pour l'avenir (...) les parties ont décidé de revenir au contrat initial »*. Toutefois, la chambre relève que le contrat initial lui-même prévoyait déjà la prise en charge du financement des travaux par la commune. Cet avenant n° 5 abroge l'intégralité des avenants n° 1 à 4. Les parties conviennent toutefois que le versement dû par le délégataire en 2001 représentera 1,94 MFRF (0,30 M€), indexés, alors que le remboursement de l'annuité d'emprunt, selon la convention initiale, aurait dû représenter 3,95 MFRF (0,60 M€). Sur les 15 années 1994-2009 (durée de vie des emprunts), cet avenant est favorable à l'exploitant.

L'avenant n° 6, signé en 2009, met en place un programme de travaux, à la charge du concessionnaire et l'autorise à développer les activités de remise en forme. Il entraîne également suppression de l'article 39 de la convention, qui prévoyait une remise gratuite de l'ensemble des biens quel que soit le terme de la convention.

L'avenant n° 7, signé en 2017, fait suite au rachat de la société des thermes par le groupe L'Oréal. Ses motifs précisent que L'Oréal s'est engagé à mettre en place un programme d'investissement visant à améliorer l'aspect esthétique et optimiser l'aménagement intérieur et extérieur de l'établissement. L'avenant a pour objet de fixer les modalités de réalisation du programme d'investissement. La société s'engage à réaliser un programme d'investissement représentant un montant total de 5,2 M€ hors taxe, dont 4,05 M€ de travaux, précisé en annexe 2 et 4, avec notamment la rénovation de l'établissement thermal, édifié en 1993. Un amortissement limité à la durée restante de la convention est prévu, ce qui est favorable à la commune. Lors de son précédent rapport concernant Saint-Gervais-les-Bains, la chambre

rappelait qu' « *il est de bonne gestion qu'une commune préserve sa capacité à remettre en concurrence régulièrement ses DSP, ce qui ne semble pas être le cas ici, la concession étant d'une durée de 40 ans et s'achevant en 2031. À l'avenir, la commune devra mieux veiller au respect de ce principe* ». La chambre constate que la durée initiale de 40 ans, déjà excessivement longue n'a pas été allongée, et qu'elle ne doit pas l'être.

3.2 Un programme d'investissement réalisé et même dépassé

L'article R. 3131-4 du CCP prévoit que le rapport d'information à l'autorité concédante comprend « *un état du suivi du programme contractuel d'investissements en premier établissement et du renouvellement des biens et immobilisations nécessaires à l'exploitation du service public concédé* ». Ces dispositions impliquent que le contrat contienne un programme détaillé d'investissements accompagné d'un échéancier de réalisation.

L'ancien établissement thermal a été démoli en début de concession et un nouvel établissement thermal a été reconstruit et mis en service en 1992. S'agissant de l'espace spa et bien-être, les bassins ont été conçus en 2013 et 2018.

Le programme d'investissement d'un montant de 5,20 M€ HT mis en place par l'avenant n° 7 du 14 septembre 2017 a non seulement été réalisé, mais a même été dépassé.

Dans l'inventaire des biens de la délégation, ce programme d'investissement est valorisé à 6,85 M€, dont 6,71 M€ au titre des biens de retour, soit 29 % de plus que prévu contractuellement. Dans son rapport d'activité de l'année 2018, le délégataire chiffre le dépassement du programme d'investissement prévu initialement à 1,94 M€ : 744 271 € en raison de surcoûts liés aux aléas de chantier, et 1,20 M€ en raison d'investissements complémentaires « *réalisés sur l'initiative du concessionnaire et sur ses fonds propres* ». La réalisation d'investissements nouveaux, favorables à la commune, non prévus contractuellement et non autorisés préalablement par la commune de Saint-Gervais-les-Bains pose la question du statut de ces biens.

Désormais, il n'y a pas d'investissement significatif de prévu, dans l'attente de la remise en concurrence de la délégation de service public, qui aura lieu en 2031.

La chambre relève que la fin prochaine de la convention de délégation constitue une échéance majeure et devra être anticipée par la commune, notamment en ce qui concerne la définition de ses besoins et attentes en matière d'investissements et le choix d'une durée du contrat adaptée, respectant le cadre juridique applicable.

3.3 Le statut et le suivi des biens de la délégation

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

²⁵ Codifié, depuis le 1^{er} avril 2019, à l'article L. 3132-4 du code de la commande publique.

- les biens de retour, qui sont nécessaires au fonctionnement du service public. Ils appartiennent, sauf stipulation contraire, à la personne publique et lui reviennent toujours en fin de contrat ;
- les biens de reprise, qui ne sont pas remis au délégataire par l'autorité délégante et ne sont pas indispensables au fonctionnement du service public. Propriété du délégataire (sauf stipulation contraire), ils peuvent être rachetés par la personne publique en fin de contrat ;
- les biens propres, qui ne sont ni des biens de retour, ni des biens de reprise. Ils sont et demeurent la propriété du délégataire.

3.3.1 Des mises à jour annuelles des biens effectivement réalisés

L'article R. 3131-4 précité du CCP²⁶ prévoit que le rapport annuel à l'autorité concédante comprend « a) *Un compte rendu de la situation des biens et immobilisations nécessaires à l'exploitation du service public concédé (...)* c) *Un inventaire des biens désignés au contrat comme biens de retour et de reprise du service concédé* ».

La commune ne dispose pas de procès-verbaux contradictoires d'inventaire et de classification des biens des thermes. La mise à jour des biens est effectuée par l'exploitant, dans ses rapports annuels à la commune.

Le rapport d'activité de l'année 2018, transmis à la commune le 3 juillet 2019, ne contient pas d'inventaire des biens de la délégation. Pour les années 2019-2024, les inventaires des biens de la délégation figurant dans les rapports d'activité distinguent des biens de retour et des biens propres, qui font l'objet de listes distinctes. Il n'y a pas de bien identifié comme bien de reprise.

Les biens sont ensuite classés par imputation comptable, puis par date d'acquisition. Sont également indiqués leur désignation, par un intitulé qui est toutefois souvent peu explicite ou excessivement tronqué, leur valeur d'achat, leur méthode d'amortissement (linéaire pour l'intégralité des biens), leur taux et durée d'amortissement, les amortissements cumulés et leur valeur nette comptable au 31 décembre de l'année. À compter de l'année 2020, les rapports sont enrichis et contiennent désormais un tableau récapitulant les acquisitions de l'année en cours, avec l'indication de la nature du bien (bien propre ou de retour), et un tableau contenant les mêmes informations pour les cessions, sans que ne soient toutefois indiquées les conditions de la cession (vente, mise au rebus etc.).

Ainsi, sous réserve de ces quelques remarques, à compter de 2019, ces inventaires permettent de délivrer à la commune un bon niveau d'information. Ces mises à jour annuelles, traduisant l'évolution des biens de la délégation, doivent être suivies et examinées par les services de la commune.

3.3.2 La classification des biens

Les biens de retour sont majoritaires, au 31 décembre 2024, leur valeur d'achat (13,74 M€) représente 95 % des biens de la délégation et leur valeur nette comptable (6,89 M€),

²⁶ En vigueur à compter du 1^{er} avril 2019.

98 %. Au 31 décembre 2024, les montants de l'inventaire des biens produits par la société concordent avec les immobilisations inscrites à son bilan.

Tableau n° 3 : Évolution des biens de retour et des biens propres 2019-2024

En €	Biens de retour			Biens propres		
Date inventaire	Valeur achat	Amortissements	VNC	Valeur achat	Amortissements	VNC
31/12/2019	10 947 686	3 748 868	7 198 817	712 389	423 652	288 737
31/12/2024	13 744 582	6 859 199	6 885 383	661 211	537 478	123 733

Source : à partir des rapports d'activité des années 2019 et 2024 établis par la société des thermes.

Les biens propres, qui ont vocation à être conservés par le délégataire en fin de convention, concernent essentiellement les logiciels, du matériel de soin et industriel non incorporé au bâtiment, des outillages, du matériel de bureau et informatique et du mobilier.

3.3.3 Des modalités d'indemnisation des biens imprécises, sources de risques juridiques et financiers

En principe, les biens de retour réellement nouveaux sont remis gratuitement à l'autorité délégante si le contrat présente une durée de vie suffisante pour permettre leur amortissement²⁷. Si le bien de retour n'est pas économiquement amorti au terme de la convention de délégation, le concessionnaire peut avoir droit au versement d'une indemnisation, au maximum égale à la valeur nette comptable du bien²⁸.

Interrogée sur la valeur nette comptable des biens attendue en fin de convention, en 2031, et l'indemnisation qu'elle s'attend à verser à ce titre à la société des thermes, la commune indique que « conformément à l'article 39 du contrat de délégation, la valeur nette comptable des biens de retour due par la commune sera nulle ». Or, si le contrat de délégation, dans sa version de 1991, prévoyait, à son article 39, que « les parties conviennent que l'établissement thermal (...) sera remis gratuitement à la commune par le concessionnaire au terme de la concession et ce quel que soit le motif du terme », l'avenant n° 6, du 31 décembre 2009, a abrogé l'article 39 de la convention.

Concernant les modalités d'indemnisation des biens de retour, la chambre identifie trois sources d'incertitudes, entraînant un risque juridique et financier pour la commune :

- d'une part, depuis la suppression, en 2009, de l'article 39 qui traitait des modalités d'indemnisation des biens au terme de la convention, cette dernière ne contient plus de stipulation à ce sujet. S'il résulte des avenants n° 6 et n° 7 que les deux programmes successifs d'investissement réalisés seront intégralement amortis au terme de la convention, et si le droit applicable dispose que seuls les investissements nouveaux peuvent donner droit à indemnisation au titre des biens de retours (à l'exclusion des investissements d'entretien et

²⁷ Conseil d'État, avis n° 371.234 du 19 avril 2005.

²⁸ Conseil d'État, 29 juin 2018, Min. de l'intérieur c/CC de la vallée de l'Ubaye, n° 402251, A.

renouvellement, qui sont normalement à la charge du délégataire²⁹), et qu'en conséquence, en l'absence de nouveau programme d'investissement, aucune indemnisation ne sera due au délégataire en 2031, ce qui semble d'ailleurs correspondre à la volonté des parties, la convention devrait l'indiquer clairement ;

- d'autre part, ainsi qu'il a été relevé *supra*, le programme d'investissement d'un montant de 5,20 M€ HT contractuellement prévu par l'avenant n° 7 de 2017, a été dépassé de 1,94 M€, dont 1,20 M€ en raison d'investissements complémentaires réalisés à l'initiative de la société des thermes. Le rapport annuel d'activité du délégataire au titre de l'année 2018 précise à ce sujet que « le concessionnaire n'attend pas d'indemnisation de la valeur non amortie correspondant à ces investissements additionnels au terme de la concession, lorsqu'ils sont réalisés sur les biens de retour ». Or, si les investissements supplémentaires réalisés sont bien repris dans la liste des biens de retour, cet engagement devrait être conclu afin de sécuriser juridiquement l'absence d'indemnisation attendue par la société ;
- enfin, l'article 34 de la convention prévoit qu'en fin de contrat, la commune se substitue au concessionnaire pour le remboursement des annuités d'emprunt restant à courir tant sur les biens mis à la disposition du concessionnaire par la commune que sur les biens fournis et financés par le concessionnaire et nécessaires à l'exploitation. Cette clause est porteuse de risque juridique et financier et contradictoire d'une part, avec la règle³⁰ limitant l'indemnisation des biens de retour au maximum à leur valeur nette comptable et d'autre part, avec la volonté des parties, et à tout le moins de la commune.

Compte-tenu des risques juridiques et financiers ainsi relevés, la chambre recommande à la commune de remédier à ces trois sources d'incertitude, c'est-à-dire de se rapprocher de son délégataire pour conclure un avenant clarifiant et sécurisant les modalités d'indemnisation des biens de retour en fin de convention.

Recommandation n° 3. (performance) : Se rapprocher de la société des thermes pour conclure un avenant clarifiant et sécurisant les modalités de transmission des biens en fin de convention.

3.4 Un contrôle communal à renforcer

3.4.1 L'organisation communale

S'agissant du suivi et du contrôle de la convention, il est effectué selon les thématiques par les services de la commune.

²⁹ Conclusions de B. Dacosta sur CE, 21 décembre 2012, Commune de Douai, n° 342788, A : « le système est conçu de telle sorte que la durée du contrat permette d'amortir l'intégralité du coût de l'investissement initial et de dégager un bénéfice raisonnable pour le concessionnaire, avec un retour gratuit du bien en fin de concession, et ceci alors même qu'il y aurait eu, en cours de concession, des investissements de renouvellement, qui sont normalement à la charge du délégataire » ; CAA de Marseille, 29 mars 2021, n° 19MA05156.

³⁰ Conseil d'État, 29 juin 2018, Min. de l'intérieur c/CC de la vallée de l'Ubaye, n° 402251, A.

Tableau n° 4 : Suivi de la délégation par les services de Saint-Gervais

Service	Fonction	Suivi du contrat
Direction générale des services	DGS Responsable juridique	Gestion des relations avec le délégataire ; Suivi juridique du contrat
Direction des finances	Directeur des finances	Suivi financier du contrat
Direction des services techniques	Directeur	Sollicitations des services techniques notamment voirie, éclairage public, etc.

Source : commune de Saint-Gervais-les-Bains.

Le rapport annuel du délégataire ne fait pas l'objet d'une étude en commission avant d'être soumis au conseil municipal ni d'échanges documentés et demandes d'informations complémentaires de la part des services de la commune.

La commune a recours à des conseils juridiques dans le cadre des évolutions contractuelles de la délégation et, surtout des contrats de licence de marque ainsi que du dépôt et du renouvellement de ces dernières. Ainsi, dans le cadre de la rédaction du contrat de licence de marque de 2024, faisant suite à la cession de la société des thermes à Cospal, la commune a déboursé 14 235 € auprès d'une société de conseil juridique. Par ailleurs, sur la période 2019-2024, dans le cadre du dépôt, suivi, et renouvellement de marques, elle a exposé des dépenses de 61 319 €, en partie remboursées par la société des thermes.

3.4.2 Une absence de compte d'exploitation prévisionnel préjudiciable à l'appréhension de l'équilibre économique du contrat

Le compte d'exploitation prévisionnel est un point d'appui important lors de l'établissement par la collectivité du contrat initial, pour comparer les offres concurrentes et apprécier l'équilibre économique du contrat, puis dans le cadre de la négociation d'avenants motivés par des évolutions de l'environnement juridique, de circonstances de fait ou des objectifs fixés par la collectivité. L'absence de compte d'exploitation prévisionnel induit une forte asymétrie d'information entre les deux parties, au détriment de la collectivité délégante. Elle amoindrit la transparence des contrats et facilite la constitution de marges peu visibles.

La convention de délégation, signée en 1991 ne contient pas de compte d'exploitation prévisionnel, c'est-à-dire une prospective d'évolution des produits et des charges. Dans ces conditions, la commune n'a pu apprécier correctement l'équilibre économique du contrat, ni celui des avenants successifs conclus. Elle n'est donc pas en mesure d'assurer un contrôle efficace de son délégataire, ce qui n'a pas été corrigé lors de la conclusion des sept avenants ultérieurs.

Saint-Gervais est invitée, lors de la conclusion de la prochaine délégation, à assortir la convention d'un compte d'exploitation prévisionnel complet et détaillé, couvrant la durée du contrat, ce à quoi le maire de la commune s'est engagé à veiller. La durée du contrat devra alors

être alignée avec la durée économique d'amortissement du programme d'investissement mis à la charge du concessionnaire³¹.

3.4.3 Des rapports annuels à compléter et exploiter

3.4.3.1 Des rapports insuffisamment précis sur certains points

Aux termes de l'article L. 3131-5 du CCP « *le concessionnaire produit chaque année un rapport comportant notamment les comptes retraçant la totalité des opérations afférentes à l'exécution du contrat de concession et une analyse de la qualité des ouvrages ou des services. (...) ce rapport permet en outre aux autorités concédantes d'apprécier les conditions d'exécution du service public* ». Son contenu est précisément défini par les articles R. 3131-3 et R. 3131-4 du même code.

L'article 25 de la convention d'exploitation prévoit que ce rapport comprend :

- un rapport financier retraçant l'intégralité des opérations à incidence financière concernant la délégation au cours de l'exercice écoulé ;
- un compte rendu statistique portant sur l'exploitation des infrastructures, ainsi que sur la qualité du service ;
- un compte-rendu technique concernant les tarifs, les travaux essentiels de construction, de réparation, d'entretien et de renouvellement effectués, ainsi que les modifications éventuelles du service.

Le contenu prévu par cet article ne correspond pas exactement à celui résultant des articles R. 3131-3 et -4 du CCP (cf. annexe n° 2).

Les rapports annuels produits par le délégataire présentent le procès-verbal des décisions de l'associé unique, puis le rapport de gestion du président établi sur le fondement de l'article L. 227-9 du code de commerce en vue de l'approbation des comptes de l'exercice. Ils fournissent un exemplaire du bilan et du compte de résultat de la société, ce dernier étant insuffisamment détaillé, ainsi que les états financiers établis par l'expert-comptable, une synthèse des principaux investissements de l'année, un extrait du grand livre concernant uniquement le compte 615 (entretien, maintenance), la liste des biens de la délégation. Enfin, un rapport d'activité d'une vingtaine de pages analyse l'évolution de la fréquentation et des résultats des différentes activités de l'établissement thermal, la tarification. Une page indique le montant et le calcul de la redevance versée au titre de la commercialisation de produits cosmétiques mais celle versée au titre de l'exploitation des thermes n'y est pas traitée.

Ce rapport doit être enrichi. Le compte de résultat produit doit être davantage détaillé : il ne permet par exemple pas de distinguer les loyers perçus, ni même la composition et

³¹ La jurisprudence du Conseil d'État conditionne la détermination de la durée d'une convention à la couverture des charges d'exploitation et d'investissement et non à la seule durée d'amortissement comptable (CE, 11 août 2009, Société Maison Comba n° 303517). L'ordonnance n° 2016-65 du 29 janvier 2016, qui transpose la directive n° 2014-23 du 26 février 2014 reprenant elle-même la jurisprudence européenne, définit la durée de la concession par les investissements demandés (article 33). Le décret n° 2016-86 du 1^{er} février 2016 précise que la durée ne peut excéder le temps raisonnablement escompté pour l'amortissement des investissements lui-même fixé en référence au retour sur capital (article 6).

l'évolution des différents postes composant les autres achats et charges externes (2,60 M€ en 2024), telles les dépenses d'électricité.

Le rapport doit également analyser l'évolution des coûts supportés, ainsi que la qualité des services (études de satisfactions, contentieux et retours clients, données environnementales et sanitaires) et indiquer le montant et les modalités de calcul de la redevance de concession des thermes versée à la commune. La chambre relève notamment que la satisfaction des clients est mesurée à l'aide de questionnaires, dont les résultats doivent être présentés à la commune de Saint-Gervais.

La chambre recommande ainsi à la commune d'exiger un enrichissement du rapport annuel d'activité du délégataire de données sanitaires, de qualité de service (satisfaction clients), et financières (détail des charges et présentation des coûts et par activité : cures, bien-être, boutique etc.), permettant d'appréhender les résultats distincts des différentes activités de l'établissement). En réponse, le maire s'engage à solliciter désormais l'intégration de ces informations dans les rapports annuels de son délégataire.

Recommandation n° 4. (régularité) : Exiger un enrichissement du rapport annuel du délégataire, notamment de données de qualité de service, sanitaires et financières (détail des charges et résultats par activité).

3.4.3.2 Des rapports effectivement soumis à l'assemblée délibérante

L'article L. 1411-3 du CGCT dispose que dès communication de ce rapport, « *son examen est mis à l'ordre du jour de la plus prochaine réunion de l'assemblée délibérante qui en prend acte* ».

Saint-Gervais se conforme à cette obligation, le rapport du délégataire étant soumis, chaque année de la période contrôlée, à l'assemblée délibérante, qui en prend acte par délibération. Les procès-verbaux des conseils municipaux concernés retracent quelques échanges à cet égard (10 juillet 2019, 9 juin 2021 et 9 juillet 2025). En outre, plusieurs éléments témoignent d'un contrôle exercé par la commune. Celle-ci reste vigilante sur les images utilisées par la société des thermes dans le cadre de sa communication.

3.4.4 **Des tarifs qui doivent être approuvés par la commune**

Les tarifs appliqués par l'établissement thermal, au titre des différentes activités exercées, sont un élément de l'activité déléguée, ils doivent en principe figurer au contrat de délégation et la commune doit en approuver les évolutions³².

Or, en l'espèce, la commune n'exerce pas de rôle ni de contrôle dans la fixation des différents tarifs pratiqués par l'établissement thermal, qui ne sont pas approuvés ni prévus par la convention de délégation de service public. Les tarifs des prestations bien-être (c'est-à-dire

³² L'article L. 3114-6 du code de la commande publique (anciennement article L. 1411-2 du CGCT) prévoit que « Le contrat détermine les tarifs à la charge des usagers et précise l'incidence sur ces tarifs des paramètres ou indices qui déterminent leur évolution ».

hors tarifs conventionnés des cures) sont déterminés par la société des thermes, en fonction du coût de revient des prestations (bains thermaux, soins cabine) et d'un comparatif des offres équivalentes sur un territoire commun.

La chambre recommande ainsi à la commune de demander au délégataire de lui fournir, pour approbation préalable par l'assemblée délibérante, l'ensemble de la gamme tarifaire appliquée par l'établissement thermal. En réponse, le maire s'est engagé à suivre cette recommandation.

Recommandation n° 5. (régularité) : Demander au délégataire de fournir, pour approbation préalable par l'assemblée délibérante, l'ensemble de la gamme tarifaire appliquée par l'établissement thermal.

3.5 Une redevance forfaitaire qui s'est révélée favorable à la commune sur la période récente

Le versement d'une redevance d'occupation du domaine public est une obligation selon l'article L. 2125-1 du code général de la propriété des personnes publiques. Conformément à l'article L. 2125-3 de ce même code, cette redevance « *tient compte des avantages de toute nature procurée au titulaire de l'autorisation* ». La redevance de concession représente quant à elle un intéressement de la collectivité aux résultats tirés de l'exploitation.

Lors de sa conclusion, en 1991, la convention n'incluait pas de redevance annuelle. Le concessionnaire s'engageait à rembourser les annuités de l'emprunt que la commune avait contracté pour la réalisation des travaux de reconstruction de l'établissement thermal. Dès l'avenant n° 2 du 20 octobre 1994, le versement d'une redevance annuelle de 1,8 MFRF (0,27 M€)³³, jusqu'au terme de la convention, se substitue au remboursement des annuités d'emprunt³⁴. Les motifs de cet avenant précisent que ce montant a été défini après étude de la capacité contributive de l'exploitant. Si le cinquième avenant abroge les quatre précédents, il conserve néanmoins cette dernière clause et prévoit, au titre de l'année 2001, le versement d'une redevance d'un montant de 1,94 MFRF (0,30 M€).

Ainsi, le montant de la redevance ne dépend pas du chiffre d'affaires ou des résultats de l'exploitation des thermes et du niveau de rentabilité de l'établissement, ce qui peut potentiellement présenter un inconvénient car ces modalités de calcul ne permettent pas à la commune de participer à la répartition de résultats favorables, mais aussi un avantage dans la mesure où cela prémunit la commune des aléas économiques. Sur la période contrôlée, compte-tenu des résultats déficitaires de la société des thermes (cf. *infra*), ce mode de calcul de la redevance a été à l'avantage de la commune.

³³ Révisé chaque année en fonction de la variation annuelle de l'indice national du coût de la construction. La valeur de cet indice était de 1019 au T4 1994, 1 172 au T4 2002 et 2 162 au T4 2023.

³⁴ Sur les 15 années 1994-2009 (durée de vie des emprunts), cet avenant est favorable à l'exploitant, qui devait être amené, d'après la simulation contenue dans l'avenant, à verser 36,28 MFRF (5,53 M€) au lieu de 57,03 MFRF (8,69 M€) de remboursement des emprunts. Dans les faits, il aura versé moins de 30 MFRF (4,57 M€) du fait d'une inflation inférieure aux estimations.

Comme le prévoit la convention, la redevance est effectivement révisée chaque année, selon la variation annuelle de l'indice national du coût de la construction. Son montant annuel a ainsi augmenté de 24,4 % entre 2019 et 2024, pour atteindre 578 989 €.

3.6 La liaison des thermes avec le chef-lieu : des conditions contractuelles à actualiser

L'article 22 de la convention de délégation liant la commune à la société des thermes prévoit que « *les transports des curistes entre l'établissement thermal et Saint-Gervais chef-lieu sera assuré par le concessionnaire au moyen d'un car, dans les conditions permettant d'effectuer une desserte satisfaisante* ». Un minimum six points d'arrêts est prévu.

En 2021, la commune avait acquis deux navettes électriques, au prix de 64 079 €, financées à hauteur de 80 % par la Région. Depuis l'été 2024, elles ne desservent plus les thermes et ont été redéployées sur d'autres parties de la commune.

La société des thermes avait de son côté contracté avec des prestataires de transport (coût de 18 528 € HT en 2024). Toutefois, à la suite de la mise en service de l'ascenseur des thermes, depuis février 2025, la société des thermes n'assure plus le transport des curistes.

Ainsi, ces stipulations contractuelles ne reçoivent plus application. Par suite, la chambre invite la commune à les supprimer par avenant.

CONCLUSION INTERMÉDIAIRE

La convention de délégation de service public portant sur l'exploitation des thermes a été signée en 1991, pour une durée de 40 ans, particulièrement longue alors que les investissements initiaux étaient supportés par la commune. Depuis 1994, l'exploitant verse à la commune une redevance forfaitaire. Le rachat des parts de la société des thermes par L'Oréal en 2016 a donné lieu à la signature d'un avenant prévoyant un programme d'investissement d'ampleur. Ce programme a été dépassé de près de 2 M€, dont 1,2 M€ sont liés à des investissements complémentaires réalisés à l'initiative de l'exploitant, non prévus contractuellement et non autorisés par la commune. Cela pose la question du statut de ces biens et des conditions financières de leur retour dans le patrimoine de la commune en fin de convention.

Concernant les modalités d'indemnisation des biens de retour, la chambre identifie deux autres sources d'incertitudes, entraînant un risque juridique et financier pour la commune.

Depuis un avenant de 2009, la convention ne contient plus de stipulation concernant les modalités financières de restitution des biens de retour. Par ailleurs, elle prévoit qu'en fin de contrat, la commune se substitue au délégataire pour le remboursement des annuités d'emprunt restant à courir, ce qui semble contraire à la volonté des parties et est en tout état de cause irrégulier. Ainsi, la commune doit conclure un avenant clarifiant et sécurisant les modalités d'indemnisation des biens de retour en fin de convention.

Si, comme il se doit, le conseil municipal approuve chaque année le rapport d'exploitation produit par la société des thermes, la commune doit solliciter un enrichissement

de ce rapport, au minimum de données sanitaires, concernant la qualité de service et les coûts et résultats des différents types d'activités (cures, bien-être, boutique etc.). Elle doit également exercer un contrôle sur les tarifs pratiqués par la société des thermes.

L'absence de compte d'exploitation prévisionnel est préjudiciable à l'appréhension de l'équilibre économique du contrat.

Le renouvellement de la concession d'exploitation des thermes en 2031 représente un enjeu majeur et doit être anticipé par la commune, notamment en ce qui concerne la définition de ses attentes en matière d'investissement. Lors de la conclusion du prochain contrat, elle devra veiller à la présence à l'appui d'un compte d'exploitation prévisionnel complet et détaillé, couvrant la durée du contrat. Cette dernière sera alors alignée avec la durée économique d'amortissement du programme d'investissement mis à la charge du concessionnaire.

4 LA SITUATION FINANCIÈRE DES THERMES

4.1 Un exploitant déficitaire, des résultats qui s'améliorent en 2023 et 2024

La société des thermes ne produit pas à la commune de comptes de la délégation de service public distincts des comptes de la société.

L'analyse ci-dessous porte ainsi sur les comptes de la société tels que produits à la commune dans le cadre des rapports annuels, enrichis de précisions demandées par la chambre à l'exploitant.

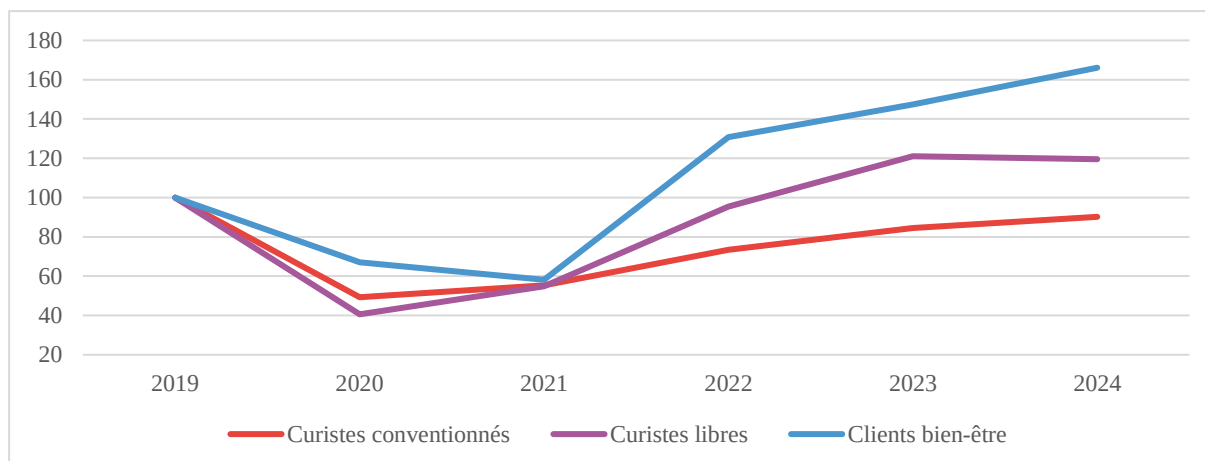
4.1.1 Une évolution disparate des secteurs cures et bien-être

4.1.1.1 Une fréquentation des cures qui peine à retrouver son niveau de 2019

Après une longue période de déclin entre 2005 (2 899 curistes) et 2012 (1 857 curistes), le nombre de curistes conventionnés s'était stabilisé (1 745 en 2019).

En 2019, 1 878 curistes ont fréquenté l'établissement, dont 133 non conventionnés. Cette fréquentation est divisée par deux en 2020, du fait de la crise sanitaire (914 curistes) et 2021 (1 039 curistes). L'activité redémarre en 2022, mais la reprise est lente. En 2024, la fréquentation des cures (1 733 curistes, dont 1 574 conventionnés) progresse encore de 6 % par rapport à 2023, mais reste inférieure de 7,7 % au niveau de 2019, situation qui s'observe au niveau national mais qui est tout de même moins marquée à Saint-Gervais³⁵.

³⁵ D'après les statistiques du Conseil National des Établissements Thermaux, la fréquentation 2024 est en hausse de 2,1 % par rapport à 2023, mais reste inférieure de 19 % par rapport à 2019.

Graphique n° 3 : Évolution comparée des curistes et clients bien-être (base 100 en 2019)

Source : chambre régionale des comptes, à partir des rapports de gestion de la société des thermes.

La part des cures conventionnées, prises en charge par la sécurité sociale, est élevée (93 % des cures en 2019, 91 % en 2024). Saint-Gervais se place au 20^{ème} rang (sur 25) des stations thermales de la région Auvergne-Rhône-Alpes en nombre de curistes conventionnés accueillis.

Les principales orientations de l'établissement sont la dermatologie (71 % des curistes en 2019, 69 % en 2024) et les voies respiratoires / ORL (27 % des curistes en 2019, 26 % en 2024). Les autres orientations proposées (post Covid, acouphènes, post cancer et affections des muqueuses bucco-linguales) concernent, en 2024, 94 curistes. En 2023, la fréquentation des cures est relativement homogène sur les mois d'avril à octobre, avec tout de même un pic à 311 curistes en juillet. En 2024, elle est moins homogène, les mois d'avril et de juillet à septembre reçoivent chacun plus de 200 curistes, et le mois de septembre en a accueilli 318.

4.1.1.2 Un important développement de la clientèle bien-être

L'activité bien-être avait été complètement interrompue d'avril à août 2018, puis reprise partiellement durant l'automne 2018, du fait de la rénovation complète de ce secteur de l'établissement. L'exploitant n'a pas déterminé de seuil de rentabilité de l'établissement en nombre de curiste mais indique que seule l'adjonction d'activités annexes (bains, activités esthétiques, boutique) peut permettre d'espérer être rentable. Néanmoins, il ne dispose pas d'une comptabilité analytique permettant de mesurer la rentabilité de chaque prestation proposée (cures conventionnées, prestations hors cures etc.).

Si la clientèle bien-être est également affectée par la crise sanitaire, la fréquentation de l'année 2019 (65 556 entrées payantes) est dépassée dès 2022 (85 729 entrées) et progresse encore de près de 13 % en 2023 puis de 14 % en 2024, pour s'établir à 108 900 entrées. Le rapport d'activité de l'année 2024 de la société des thermes relève que le nouveau parking et l'accès facilité au centre-ville par la mise en service de l'ascenseur des Thermes ont contribué à l'augmentation de l'attractivité, sans toutefois que leur impact soit chiffré.

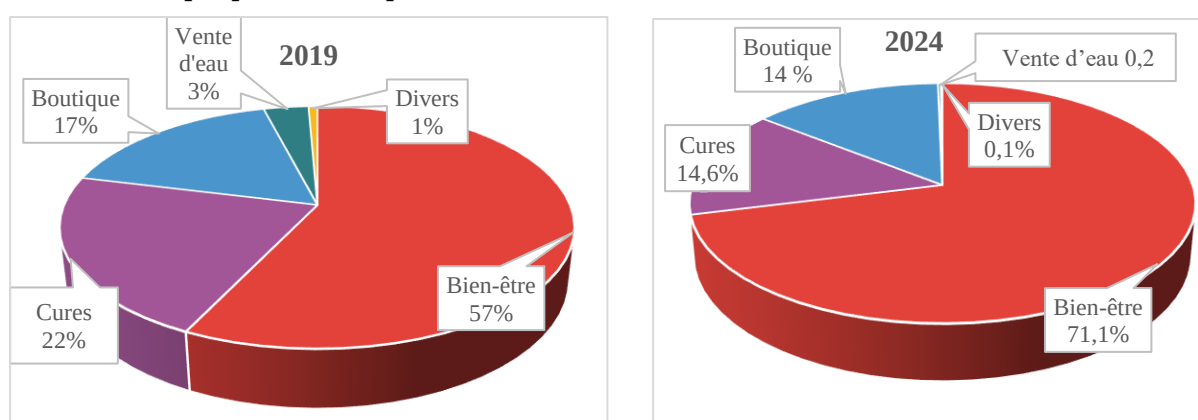
L'activité bien-être se décompose en entrées aux bains (82 % du chiffre d'affaires en 2024), prestations esthétiques (13 % du chiffre d'affaires), et, de façon plus marginale, des abonnements (2 %) et de la préemption des bons cadeaux (3 %). Les activités annexes aux bains (esthétique mais aussi boutique) sont étroitement liées à la fréquentation de ces derniers.

Les bains enregistrent les plus fortes fréquentations l'hiver, lors de la saison du ski, entre décembre et mars, puis au mois d'août. Le mois de juin enregistre la fréquentation la plus basse (elle est l'occasion d'une courte période de fermeture technique).

4.1.2 Des produits tirés à la hausse par l'activité bien-être

De 2019 (4,03 M€) à 2024 (6,74 M€), le chiffre d'affaires de la société des thermes progresse de 67 %. L'activité bien être représente 71 % du chiffre d'affaires en 2024 (4,79 M€). Sa prépondérance est ancienne et va croissante : elle représentait déjà 57 % du chiffre d'affaires en 2019 (2,30 M€), le chiffre d'affaires tiré de l'activité bien-être a ainsi été multiplié par deux entre 2019 et 2024 (le nombre d'entrées payantes augmente de 66 %).

Graphique n° 4 : Répartition du chiffre d'affaires des thermes en 2019 et 2024



Source : chambre régionale des comptes, à partir des rapports de gestion de la société des thermes.

Les cures (981 650 €) représentent 15 % du chiffre d'affaires, proche de celui tiré de la boutique (947 202 €). Bien que la fréquentation des curistes n'ait pas retrouvée son niveau de 2019, son chiffre d'affaires progresse de 11,9 % entre 2019 et 2024.

Le chiffre d'affaires de la boutique progresse de 37,5 % entre 2019 et 2024. Il concerne surtout des ventes de produits cosmétiques (76,9 % des ventes), de la marque « eau thermale Saint Gervais ».

Enfin, le chiffre d'affaires tiré de la vente d'eau thermale diminue nettement, de 135 332 € en 2019 (3 % du chiffre d'affaires de la société) à 14 335 € en 2024 (0,2 % du chiffre d'affaires). L'eau thermale est vendue 0,38 € par litre. Le volume d'eau délivré passe de 235 tonnes en 2019, à 537 tonnes en 2020, diminue nettement en 2021 (155 tonnes), 2022 (50,2 tonnes) et 2023 (38,5 tonnes), puis se stabilise en 2024. À compter de 2025, l'eau thermale est fournie gratuitement à la société Cospal et ses sous-traitants.

Cette activité est directement liée à la distribution de produits cosmétiques « Saint-Gervais Mont-Blanc » et dépend donc de la commercialisation des produits. L'évolution des volumes délivrés témoigne ainsi des ambitions insatisfaites du groupe L'Oréal en matière de développement de la gamme de cosmétiques.

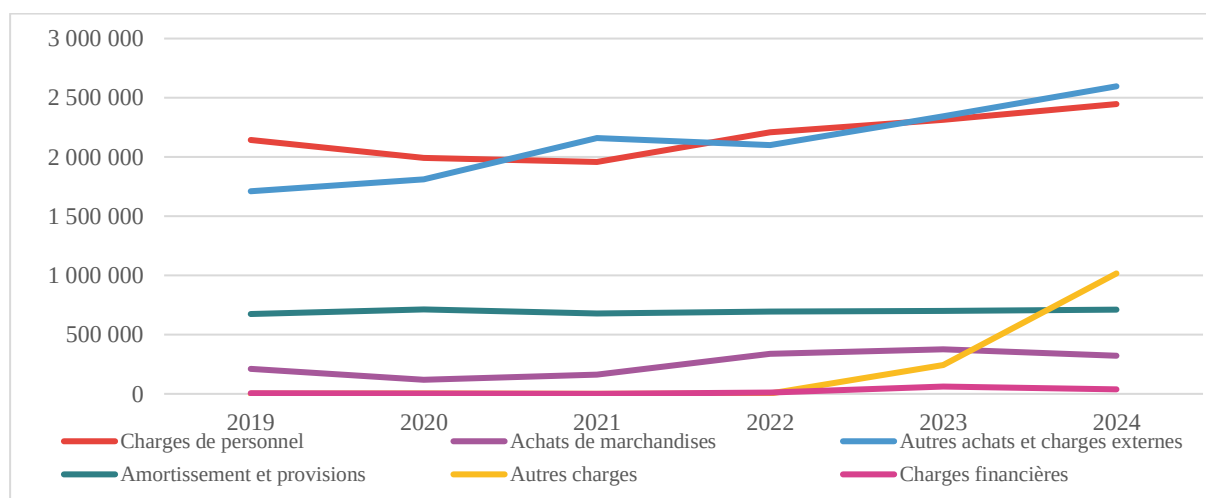
S'ajoutent enfin des produits marginaux, les loyers tirés du *club house*, exploité l'été, proposant de la petite restauration, dans le cadre d'un contrat de sous-occupation annuel,

attribué par la société à la suite d'un appel à manifestation d'intérêt. L'activité liée à l'organisation de séminaires peine à se développer.

4.1.3 Des charges qui progressent moins rapidement que les produits

Les charges d'exploitation de la société progressent de 4,83 M€ en 2019 à 7,19 M€ en 2024 (+ 48,8 %), soit une augmentation de 2,36 M€. Cette progression est moins importante que celle du chiffre d'affaires généré, qui augmente de 2,71 M€.

Graphique n° 5 : Évolution des charges de la société des thermes (€)



Source : chambre régionale des comptes, à partir des rapports annuels du commissaire aux comptes de la société des thermes.

L'effectif moyen diminue légèrement, de 51 agents en 2019 (six cadres, deux agents de maîtrise, 43 employés) à 49,16 en 2024 (cinq cadres, six agents de maîtrise et techniciens, 38 employés). Dans le même temps, les charges de personnel augmentent de 14,2 %. Les autres achats et charges externes deviennent le principal poste de charge (2,60 M€ en 2024) et connaissent une hausse importante sur la période contrôlée (51,8 %). Cette hausse est imputable à de multiples facteurs : le coût de l'électricité (+ 144 %), du gaz (+ 132 %), mais aussi de la sous-traitance, qui triple, le coût des voyages et déplacement double (94 397 € en 2024), tout comme les dépenses d'entretien et réparations.

Les charges financières sont faibles (38 596 € en 2024). Les amortissements (près de 700 000 € par an, hors régularisation effectuée en 2024, dont près de 240 000 € au titre des amortissements de caducité) représentent encore 10 % des charges en 2024, leur poids relatif tendant à diminuer sur la période (ils représentaient 14 % des charges en 2019). Une régularisation de l'amortissement de caducité a été opérée en 2024, générant un amortissement complémentaire de 763 684 € et une incidence importante sur le résultat d'exploitation.

4.1.4 Une société toujours déficitaire, mais des perspectives qui s'améliorent

Depuis 2016, la société enregistre, chaque année, des résultats nets comptables déficitaires, toutefois, sa situation tend à s'améliorer en 2023 et 2024.

Le déficit, représentant 530 514 € en 2019, année d'exploitation normale, est nettement aggravé pendant la crise sanitaire. Il culmine à 1,75 M€ en 2020 et 1,48 M€ en 2021 avant de diminuer nettement en 2022 (396 787 € de déficit). L'année 2023 est la seule année enregistrant un résultat d'exploitation bénéficiaire (16 022 €, mais le résultat net comptable est déficitaire de 49 514 €). En 2024, la société présente un déficit de 351 870 €. Toutefois, ce dernier est la conséquence de la régularisation de l'amortissement de caducité, qui a généré un amortissement complémentaire de 763 684 €, sans lequel le résultat aurait été, pour la première fois, bénéficiaire, ce qui laisse entrevoir une perspective positive pour les années à venir. En effet, sur cette dernière année, l'excédent brut d'exploitation progresse de 49,7 % (1,28 M€). En résumé, sur la période contrôlée, la situation financière de la société a été pénalisée par la crise sanitaire, et, dans une moindre mesure, par le rythme rapide d'amortissement des investissements mis en service en 2018, tel que conclu avec la commune.

La société estime que le rétablissement des comptes est imputable à la hausse de la fréquentation. Elle prévoit de dégager un bénéfice pour l'exercice 2025.

Graphique n° 6 : Résultat de la société des thermes (€)



Source : chambre régionale des comptes, à partir des rapports annuels du commissaire aux comptes de la société des thermes.

En 2024, le report à nouveau de la société représente - 7,38 M€. Ses capitaux propres restent positifs (3,49 M€). Son endettement (3,39 M€ fin 2024) est exclusivement constitué de dettes à court terme (moins d'un an), dont 621 716 € de dettes fournisseurs, 486 070 € de dettes fiscales et sociales, 912 575 € de produits constatés d'avance et 1,23 M€ de dettes à l'égard des associés.

4.2 Un impact bénéfique pour les finances communales sur la période récente

Les thermes et les marques associées génèrent deux types de ressources pour la commune de Saint-Gervais-les-Bains.

La commune perçoit une redevance d'exploitation des thermes forfaitaire, révisée chaque année selon la variation annuelle de l'indice national du coût de la construction. Elle est versée par la société des thermes. Saint-Gervais-les-Bains a perçu à ce titre un montant total de 3,06 M€ sur la période 2019-2024, tandis que, dans le même temps, la société enregistrait un déficit cumulé de 7,05 M€.

Elle perçoit par ailleurs le montant plancher de la redevance tirée de l'exploitation des marques, soit 125 000 € par an, en application des contrats de licence de marque conclus (cf. *supra*). Cette recette est donc moins directement liée à l'exploitation des thermes. Elle est versée par la société L'Oréal jusqu'en novembre 2024 et elle relève désormais de la société Cospal. Elle est d'un montant nettement inférieur à celle tirée de l'exploitation des thermes. Elle est pour le moment peu dynamique, dans la mesure où le chiffre d'affaires résultant de la vente de produits cosmétiques utilisant les marques de Saint-Gervais peine à se développer. De fait, la commune attend de la société Cospal qu'elle parvienne à augmenter les ventes de ces cosmétiques.

En 2024, les 703 989 € de recettes liées aux thermes et à la licence de marques représentent 18,7 % des ressources d'exploitation de la commune, et 3 % de ses produits de gestion. Si ces recettes sont loin d'être négligeables la commune, qui dispose globalement d'une situation financière favorable³⁶, n'est pas néanmoins dépendante de son établissement thermal, tant en termes de recettes directes pour son budget que d'attrait touristique.

De son côté, l'office de tourisme communale perçoit 10 000 € par an en rémunération de ses actions de promotion à l'égard des thermes. En outre, les thermes génèrent des recettes indirectes, principalement liées à la perception de la taxe de séjour.

Tableau n° 5 : Redevances liées aux thermes perçues par Saint-Gervais-les-Bains

	2019	2020	2021	2022	2023	2024	TOTAL
Redevance d'exploitation des thermes	465 352	477 864	484 291	506 991	547 195	578 989	3 060 682
Redevance d'exploitation des marques	125 000	125 000	125 000	125 000	125 000	125 000	750 000

Source : grands livres des comptes de la commune de Saint-Gervais-les-Bains.

Sur la période 2019-2025, la commune n'a pas exposé de dépenses directement en lien avec le bâtiment ou l'exploitation des thermes à part le paiement de la taxe foncière sur les

³⁶ Sur la période 2019-2024, sa capacité d'autofinancement (CAF) brute représente systématiquement plus de 20 % de ses produits de gestion, sa CAF nette oscille entre 2,5 et 5,5 M€, et en dépit d'investissements conséquents elle n'a pas eu recours à l'emprunt et son encours de dette tous budgets au 31 décembre a été ramené de 24,93 à 19,92 M€, ce qui représente une capacité de désendettement (dette consolidée/CAF brute consolidée) de 2,7 années.

propriétés bâties liée à l'établissement thermal (37 645 € en 2025, dont 93 % lui revient). Durant la crise sanitaire du Covid 2019, elle n'a pas pris de mesure financière en faveur de l'établissement thermal. Le dernier emprunt lié à l'établissement thermal est arrivé à échéance en 2012, depuis, la commune ne supporte plus de dette liée aux thermes.

Les dépenses indirectes sont liées à la valorisation du parc thermal et à la création de l'ascenseur des thermes. Ces investissements dépassent l'usage thermal et visent à améliorer les déplacements, le confort des habitants et l'attractivité touristique de la commune. Ils ont été largement subventionnés, notamment par le département de la Haute-Savoie et la région Auvergne-Rhône-Alpes, mais aussi par l'État, tandis que la commune présentait, de son côté, une situation financière favorable. Cette situation favorable conjuguée aux importantes subventions reçues a permis à la commune de financer ses investissements sans recourir à l'emprunt, tout en diminuant ses taux d'imposition.

Ainsi, sur la période contrôlée, la présence de l'établissement thermal a été bénéfique pour les finances communales, sans pourtant que la commune n'en soit dépendante tant en termes de recettes directes pour son budget que d'attrait touristique. Ce constat portant sur la période récente ne doit toutefois pas occulter la circonstance que la commune a exposé des dépenses importantes concernant l'établissement thermal des années 1990 aux années 2010, période pendant laquelle elle percevait une redevance inférieure aux remboursements des annuités d'emprunt qu'elle avait contracté pour la construction de l'établissement thermal (cf. *supra*).

CONCLUSION INTERMÉDIAIRE

Après un déclin entre 2005 et 2012 (- 36 %), le nombre de curistes conventionnés accueillis s'est stabilisé avant la crise sanitaire. En 2024 (1 574 curistes conventionnés), l'établissement n'a pas retrouvé sa fréquentation de 2019. En revanche, la clientèle bien-être (entrées aux bains, prestations esthétiques etc.) progresse de 66 % entre 2019 et 2024.

De 2019 à 2024, le chiffre d'affaires des thermes augmente de 67 %. Les activités bien-être en représentent 71 % en 2024 (4,79 M€), contre 14,6 % pour les cures et 14 % pour la boutique. Cette situation réduit la vulnérabilité de l'établissement à d'éventuelles évolutions dans le niveau de remboursement des cures thermales.

Les charges d'exploitation augmentent de 48,8 % entre 2019 et 2024. Elles sont affectées par la progression des autres achats et charges externes (électricité, gaz, sous-traitance, entretiens et réparations).

La société enregistre, chaque année, des résultats nets déficitaires, mais sa situation tend à s'améliorer : en 2024, elle présente un déficit net de 351 870 €. Toutefois, ce dernier est la conséquence de la régularisation d'amortissements, sans lesquels le résultat aurait été, pour la première fois, bénéficiaire. Ainsi, la société a été pénalisée par la crise sanitaire, et, dans une moindre mesure, par le rythme rapide d'amortissement des investissements mis en service en 2018, tel que conclu avec la commune.

De son côté, la commune bénéficie d'une redevance de concession des thermes forfaitaire (au total 3,06 M€ sur la période 2019-2024), qui ne dépend pas des résultats de l'activité thermique. Elle perçoit en outre la redevance tirée de l'exploitation des marques (125 000 € par an). Sur la même période, la commune n'a pas exposé de dépenses directement en lien avec le thermalisme. Les dépenses indirectes, liées à la mise en valeur du parc thermal

et à la réalisation de l'ascenseur des thermes, ont été fortement subventionnées par le département de Haute-Savoie et la région Auvergne-Rhône-Alpes, mais aussi par l'État, alors que la commune présentait une situation financière solide. Cette situation favorable conjuguée aux subventions reçues lui a permis de financer ses investissements sans recourir à l'emprunt, tout en diminuant ses taux d'imposition.

Ainsi, sur la période contrôlée, la présence de l'établissement thermal a été bénéfique pour les finances communales, sans pourtant que le budget de la commune ne devienne dépendant des redevances versées. Ce constat portant sur la période récente ne doit toutefois pas occulter la circonstance que la commune a exposé des dépenses importantes concernant l'établissement thermal des années 1990 jusqu'au début des années 2010.

5 LES ENJEUX SANITAIRES ET ENVIRONNEMENTAUX

5.1 Les autorisations d'exploitation

En application de l'article L. 1322-1 du code de la santé publique (CSP), chaque source est soumise à un arrêté préfectoral d'autorisation d'exploitation, qui spécifie les contraintes et les mesures de protection nécessaires à l'exploitation de la ressource.

Cette autorisation est délivrée après instruction de la demande par l'agence régionale de santé (ARS), conformément aux dispositions des articles L. 1322-1 et R. 1322-5 et suivants du CSP.

Pour permettre l'examen de la demande, différents avis doivent être recueillis :

- l'avis d'un hydrogéologue agréé ;
- l'avis du conseil départemental de l'environnement et des risques sanitaires et technologiques.

Les arrêtés préfectoraux déterminent les conditions d'exploitation, ainsi que l'usage auquel est strictement réservée la ressource. Ils fixent des volumes maximaux de prélèvement autorisés.

L'utilisation des eaux minérales pour la fabrication de cosmétiques n'entre pas dans le champ des autorisations préfectorales délivrées à la suite d'une instruction par les services de l'ARS, autorisations couvrant exclusivement l'exploitation des sources d'eau minérale naturelle, le conditionnement, l'utilisation à des fins thérapeutiques dans un établissement thermal, et la distribution de l'eau minérale naturelle en buvette publique.

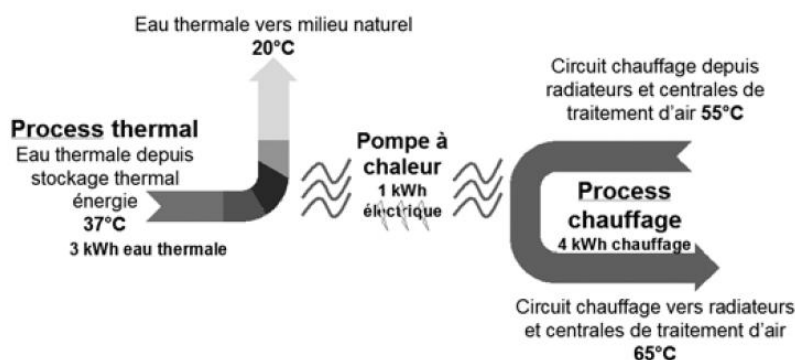
Les thermes disposent de quatre forages. Celui de « Mey est », à une profondeur de 196 m, au débit autorisé de 5,5 m³/heure, et « Lepinay », à une profondeur de 101,5 m et au débit de 13 m³/heure, sont utilisés pour les activités thermales, bien-être individuelles et collectives, et alimentent également la pompe à chaleur. Le forage de « Mey ouest » n'est plus exploité en raison de la forte dégradation de ses caractéristiques physico-chimique depuis 1999, mais participe à l'équilibre du gisement hydrominéral (les eaux sont pompées en permanence au débit de 3,5 m³/heure et rejetées dans le ruisseau du Bonnant). Le captage « Gontard », source historique, qui n'est plus exploité depuis 1992, est maintenu en permanence en surverse. Leur exploitation « *en tant qu'eau minérale naturelle* », est autorisée, en dernier lieu, par arrêté

du préfet de la Haute-Savoie du 29 juillet 2007³⁷, faisant suite à un avis favorable du conseil départemental d'hygiène du 25 mai 2005, rendu sur rapport de la direction régionale de l'industrie, de la recherche et de l'environnement. Cet arrêté prévoit les modalités de transport et stockage de l'eau des captages et de surveillance³⁸ et contrôle de la qualité de l'eau minérale. Par arrêté du préfet de la Haute-Savoie du 17 décembre 2010, les thermes ont été autorisés à utiliser l'eau du forage Lepinay pour l'alimentation des bassins du spa.

L'eau thermique provenant des deux captages en activité est aussi utilisée pour la production de cosmétiques, et pour le chauffage.

En ce qui concerne le chauffage, l'établissement a mis en place, en 2010, une installation de récupération d'énergie géothermique : les eaux thermales provenant des captages sont récupérées dans une cuve de stockage énergétique, elles transitent ensuite à l'intérieur d'une pompe à chaleur qui en récupère les calories, ces calories sont injectées dans le système de chauffage de l'établissement.

Schéma n° 2 : Processus d'utilisation de l'eau thermique pour le chauffage de l'établissement thermal



Source : Association Française des Techniques Hydrothermales - Bulletin d'information N° 21 – 2010.

Tous les forages sont la propriété de la commune, il n'y a pas de conflit d'usage identifié. Ils ne font pas l'objet d'un classement d'intérêt public et il n'existe donc pas de périmètre de protection établi à ce titre. Les forages bénéficient seulement des périmètres sanitaires d'émergence clôturés pour protéger les ouvrages autorisés (560 m² autour du forage « Lepinay » et 160 m² autour du forage « Mey est »), où seules les activités nécessaires à l'entretien des captages sont autorisées.

La commune n'applique pas de politique particulière de préservation de la ressource en eau. L'exploitant fait suivre les ressources par un hydrogéologue agréé via un contrat d'assistance et de conseil.

³⁷ Il régularise surtout des aménagements effectués sans autorisation tels l'approfondissement du forage de Mey ouest en 1997 et la mise en service du forage Lepinay en 1999, pour faire face à la diminution du débit exploitable et aux besoins accrus en eau thermique.

³⁸ Les captages sont équipés de dispositifs de surveillance qui mesurent en continu : « température, conductivité, débit, volume prélevé et niveau hydrodynamique ».

5.2 L'absence de réalisation du bilan synthétique annuel prévu par l'article R. 1322-30 du CSP

En application de l'article R. 1322-30 du CSP « l'exploitant transmet au directeur général de l'agence régionale de santé, qui en informe le préfet en tant que de besoin, un bilan synthétique annuel comprenant notamment un tableau des résultats d'analyses ainsi que toute information sur la qualité de l'eau minérale naturelle et sur le fonctionnement du système d'exploitation, notamment la surveillance, les travaux et les dysfonctionnements. Il indique également les modifications des procédures de surveillance, mentionnées à l'article R. 1322-29, prévues pour l'année suivante (...) ».

Le bilan synthétique annuel dont la production est prévue par cet article n'est pas réalisé par l'exploitant. De son côté, l'ARS indique à la chambre qu'elle ne sollicite pas ce rapport mais qu'« un travail régional interne (...) est à l'étude pour proposer un format type mis à disposition des établissements afin de répondre à cette disposition du code de la santé publique ».

La chambre invite donc la commune à veiller à ce que l'exploitant transmette à l'ARS ces bilans synthétiques annuels dont la production est prévue par le CSP, ce que son maire s'est engagé à faire, en réponse aux observations provisoires de la chambre.

5.3 Les contrôles sanitaires

L'ARS Auvergne-Rhône-Alpes, sollicitée durant le contrôle de la chambre, ne relate pas de difficultés sanitaires particulières concernant les thermes de Saint-Gervais-les-Bains.

Sur la période contrôlée, 12 bilans ont été produits par la société exploitant les thermes, au titre de la certification Aquacert³⁹. Les résultats sont transmis à l'ARS si cette dernière en fait la demande. Dans le cadre de la certification, l'exploitant dispose d'une procédure de gestion de crise en cas de coupure et/ou de pollution de l'eau thermale.

Tableau n° 6 : Résultats des contrôles sanitaires

	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025
Taux de conformité	98 %	96,42 %	96,96 %	91,48 %	90,56 %	98,33 %	97,14 %
Taux de non-conformité	2 %	3,58 %	3,04 %	8,52 %	9,44 %	1,67 %	2,86 %
Taux de non-conformité au recontrôle	0 %	0 %	3,04 %	0 %	0 %	1,67 %	0 %

Source : Société des thermes de Saint-Gervais-les-Bains.

D'après les données produites par l'ARS, concernant les cures thermales, 375 analyses de contrôle sanitaire réglementaires ont été réalisées de 2019 à 2025, donnant lieu à 11 analyses non conformes sur le paramètre *Pseudomonas aeruginosa* sur des points d'usage, six analyses

³⁹ Cette certification permet d'identifier, d'évaluer, d'analyser, de maîtriser et de prévenir les risques liés à la contamination de l'eau thermale.

non conformes sur le paramètre légionelles en sortie de stockage ou sur des points d'usage, pour un taux de conformité globale de 95,5 %. Sur la période contrôlée, l'établissement n'a pas eu à fermer pour des non-conformités sanitaires. L'ARS indique que les non-conformités pour le paramètre *Pseudomonas* sur certains points d'usage sont ponctuelles, mais régulières et que le taux de conformité est proche de celui de la plupart des établissements équivalents. Concernant les non conformités concernant le paramètre Légionelles, elles concernent l'année 2023 et ont conduit au remplacement en 2024, de l'une des deux bâches souples de stockage. Le projet à terme est de remplacer les deux bâches souples par des cuves inox, ce qui représente un investissement important.

Concernant les espaces bien-être et ludiques, l'ARS indique que six bassins sont soumis à contrôle sanitaire (dont quatre extérieurs). 290 analyses réglementaires ont été réalisées de 2019 à 2025, donnant lieu à 11 non-conformités pour les paramètres bactériologiques⁴⁰ et 21 pour les paramètres physico-chimiques⁴¹, soit un taux de conformité global de 96,2 % sur les paramètres bactériologiques et de 92,7 % sur les paramètres physico-chimiques. L'ARS estime que la qualité d'eau des bassins à usage ludique est satisfaisante, et que la particularité de l'établissement et des propriétés de son eau entraîne certaines difficultés⁴².

Lorsque des non-conformités sont détectées, le poste incriminé est fermé et une action corrective est mise en place selon une méthode prévue par le label Aquacert. Le poste est rouvert aux soins lorsque le contrôle est conforme, un recontrôle est demandé par l'ARS peut être par le laboratoire agréé. Ainsi, sur la période 2019-2024, 19 fermetures de postes sont intervenues (cf. annexe n° 3), ce qui est important. Le maire n'a pas été amené à prendre des mesures au titre de ses pouvoirs de police. L'ARS estime que l'établissement fait preuve d'une bonne réactivité en cas d'analyses non conformes.

L'eau thermique utilisée pour la partie bien-être, dans les activités collectives est rejetée à la station l'épuration de Passy et l'eau thermique non traitée utilisée pour les soins individuels est rejetée au niveau d'un bassin de rétention, puis dans le Bon Nant.

L'établissement verse chaque année une redevance à l'agence de l'eau, en fonction des volumes d'eau prélevés.

⁴⁰ Dont six sur le paramètre Staphylocoques.

⁴¹ Dont trois pour le paramètre pH, huit pour le chlore actif (dépassement de la limite de qualité supérieure), sept pour le chlore combiné et trois pour les trihalométhanes (THM).

⁴² En 2025, des non-conformités sur les trihalométhanes (THM) apparaissent en raison d'un changement de réglementation. Les THM se forment par réaction du chlore (seul produit autorisé pour la désinfection en piscine) avec les matières organiques présentes dans l'eau ainsi que les composés naturellement présents dans l'eau alimentant les bassins, tel que le brome pour ce qui concerne les bassins ludiques des thermes de Saint-Gervais. La problématique, liée à la qualité intrinsèque de l'eau minérale est connue depuis de nombreuses années et discutée à l'échelle régionale (ARS ARA) et nationale (DGS) en lien avec l'établissement, mais reste sans solution opérationnelle à ce jour. Afin d'abaisser au maximum les concentrations en THM, l'établissement met toutefois en œuvre, après chaque non-conformité, diverses mesures correctives visant notamment à limiter l'introduction de précurseurs.

CONCLUSION INTERMÉDIAIRE

Les thermes disposent de quatre forages, propriétés de la commune. Seuls ceux de « Mey est », à une profondeur de 196 m, au débit autorisé de 5,5 m³/heure, et « Lepinay », à une profondeur de 101,5 m et au débit de 13m³/heure, sont utilisés.

L'ARS estime que la qualité d'eau des bassins à usage des curistes et à usage ludique est satisfaisante. Le taux de conformité est proche de celui de la plupart des établissements équivalents et l'exploitant fait preuve de réactivité en cas d'analyses non conformes. Cependant, sur la période 2019-2024, 19 fermetures de postes de production sont intervenues, ce qui est important. Par ailleurs, le bilan synthétique annuel dont la production est prévue par l'article R. 1322-30 du CSP n'est pas réalisé par l'exploitant, ce à quoi la société doit remédier.

ANNEXES

Annexe n° 1. Les évolutions du contrat de concession des thermes **Erreur ! Signet non défini.**

Annexe n° 2. Le contenu réglementaire du rapport annuel du délégataire **Erreur ! Signet non défini.**

Annexe n° 1. Les évolutions du contrat de concession des thermes

Contrat	Date	Objet
Contrat initial	15-mars-91	-
Avenant n° 1	28-sept-92	Modification de l'article 27 : la commune s'engage à mettre en place un prêt portant sur la totalité des travaux réalisés sur le nouvel établissement thermal (33 MFRF maximum, soit 5,03 M€)
Avenant n° 2	20-oct-94	À l'article 16, permettant au délégataire de faire les travaux qu'il souhaite avec accord de la commune, une liste de travaux "envisagés" est intégrée (réalisation d'un solarium, salle de relaxation, service d'hydrothérapie adapté au tourisme de santé, adaptation des conditions d'accueil en première classe) Ces travaux entraîneront, "si la commune accepte de les prendre en charge", majoration par avenant de l'annuité dont le délégataire est redevable. Ils introduisent donc l'idée que la commune pourrait être amenée à les prendre en charge. Article 17 : suppression de l'obligation pour le délégataire de réaliser les grosses réparations. Article 29 : substitution du remboursement des annuités de la dette contractée par la commune pour les thermes par une redevance fixe annuelle de 1,8 MFRF (0,27 M€), révisée suivant l'évolution d'un indice. Mise à jour de la liste des biens (intégration de nouveaux bien, ce qui indique qu'ils ont été pris en charge par la commune et transmis au délégataire, ce que précise l'avenant n° 4). Les motifs précisent que ce montant a été défini après étude de la capacité contributive de l'exploitant, à la suite d'un audit financier. Il est précisé que la capacité contributive pourrait évoluer sensiblement à la hausse mais qu'il est nécessaire de respecter le principe de "l'équilibre de la concession" (sous-entendu équilibre des SPIC mais mal interprété).
Avenant n° 3	non daté, fin 1997	Suppression de l'article 11 permettant au concessionnaire d'exploiter le label Saint-Gervais "pour les exploitations visées à l'article 10", en échange d'une redevance de 50 % du CA généré, mais pas de l'article 10, permettant l'exploitation industrielle des eaux de source (eau en bouteille, produits cosmétiques ou pharmaceutiques). La situation n'est donc pas claire à la suite de cet avenant, plus de redevance sur le cosmétique ? c'est juste le label qui ne peut plus être utilisé ? L'article 11 est remplacé par un article stipulant, de façon vague, que "le concessionnaire s'efforcera de favoriser et d'inciter le logement des curistes sur la commune". Article 22 mettant à la charge du concessionnaire le transport des curistes entre les thermes et le chef-lieu complété pour indiquer qu'une "convention pourra être éventuellement signée avec la commune pour définir les conditions de fonctionnement de ce service si le concessionnaire lui en confiait l'organisation". Cet ajout est contradictoire avec l'article initial, qui confiait déjà l'organisation de ce service au délégataire.
Avenant n° 4	08-févr-99	Vient préciser, dans l'article 1, que les travaux de démolition des anciens thermes sont remboursés à la commune par le délégataire, dans la limite de 260 000 F. Il pose donc un montant maximum de remboursement car ces travaux incombait déjà au délégataire. Il introduit surtout une prise en charge initiale par la commune, qui n'était pas prévue au contrat. Article 16 : vient définir des travaux d'amélioration pour 1,35 MFRF, soit 0,21 M€ (forage et restructuration du réseau d'eau minérale). Ces travaux sont pris en charge par la commune mais entraînent une majoration de la redevance annuelle selon la formule $1\,351\,500 \times 5,37\% = 72\,576\text{ FRF}$ (11 064 €). Les motifs de l'avenant n° 5 indiquent que le coût réel supporté par la commune fut bien supérieur. Suppression de l'article 22, qui mettait à la charge du délégataire le transport des curistes.
Avenant n° 5	06-août-02	Supprime les avenants n° 1 à 4 Les parties conviennent que la redevance de l'article 29 représente 1,94 MFRF (0,30 M€) pour l'année 2001, somme indexée par la suite. Ainsi, si les avenants précédents sont abrogés, les parties ne reviennent toutefois pas à la redevance initiale, qui aurait dû représenter 3,95 MFRF (0,60 M€) en 2001.

Contrat	Date	Objet
Avenant n° 6	31-déc-09	Un programme de travaux est mis à la charge du concessionnaire, prévu par l'article 16 de la convention, qui renvoie à l'annexe n° 1 au présent avenant. Le concessionnaire s'engage à amortir ces investissements sur 10 ans. L'article 9 autorise le concessionnaire à développer des activités de remise en forme. Il fournit de façon annuelle les entrées des deux secteurs et le CA généré. Suppression de l'article 39 qui prévoit une remise gratuite de l'ensemble des biens quel que soit le terme de la convention, du fait de l'absence de redevance et d'obligations d'investissement à long terme.
Avenant n° 7	14-sept-17	Avenant qui fait suite au rachat de la société par le groupe L'Oréal. Les motifs précisent que L'Oréal s'est engagé à mettre en place un programme d'investissement visant à améliorer l'aspect esthétique et optimiser l'aménagement intérieur et extérieur de l'établissement. L'avenant a pour objet de fixer les modalités de réalisation du programme d'investissement. La société s'engage à réaliser un programme d'investissement représentant un montant total de 5,2 M€ hors taxe, dont 4,05 M€ de travaux, amortissement sur la durée restante de la convention.

Source : chambre régionale des comptes ARA, à partir de la convention et des avenants.

Annexe n° 2. Le contenu réglementaire du rapport annuel du délégataire

Aux termes de l'article R. 3131-2 du CCP : « *Le rapport prévu par l'article L. 3131-5 est produit chaque année par le concessionnaire, avant le 1er juin.*

Il tient compte des spécificités du secteur d'activité concerné et respecte les principes comptables d'indépendance des exercices et de permanence des méthodes retenues pour l'élaboration de chacune de ses parties, tout en permettant la comparaison entre l'année en cours et la précédente. Toutes les pièces justificatives des éléments de ce rapport sont tenues par le concessionnaire à la disposition de l'autorité concédante, dans le cadre de son droit de contrôle ».

L'article R. 3131-3 dispose que : « *Le rapport comprend, notamment :*

1° Les données comptables suivantes :

- a) Le compte annuel de résultat de l'exploitation de la concession rappelant les données présentées l'année précédente au titre du contrat en cours. Pour l'établissement de ce compte, l'imputation des charges s'effectue par affectation directe pour les charges directes et selon des critères internes issus de la comptabilité analytique ou selon une clé de répartition dont les modalités sont précisées dans le rapport pour les charges indirectes, notamment les charges de structure ;*
- b) Une présentation des méthodes et des éléments de calcul économique annuel et pluriannuel retenus pour la détermination des produits et charges directs et indirects imputés au compte de résultat de l'exploitation, les méthodes étant identiques d'une année sur l'autre sauf modification exceptionnelle et dûment motivée ;*
- c) Un état des variations du patrimoine immobilier intervenues dans le cadre du contrat ;*
- d) Un état des autres dépenses de renouvellement réalisées dans l'année conformément aux obligations contractuelles ;*

2° Une analyse de la qualité des ouvrages ou des services demandés au concessionnaire, comportant tout élément qui permette d'apprécier la qualité des ouvrages ou des services exploités et les mesures proposées par le concessionnaire pour une meilleure satisfaction des usagers. La qualité des ouvrages ou des services est notamment appréciée à partir d'indicateurs, proposés par le concessionnaire ou demandés par l'autorité concédante et définis par voie contractuelle ».

L'article R. 3141-4 prévoit que : « *Lorsque la gestion d'un service public est concédée, le rapport comprend également :*

1° Les données comptables suivantes :

- a) un compte rendu de la situation des biens et immobilisations nécessaires à l'exploitation du service public concédé, comportant notamment une description des biens et, le cas échéant, le programme d'investissement, y compris au regard des normes environnementales et de sécurité ;*
- b) un état du suivi du programme contractuel d'investissements en premier établissement et du renouvellement des biens et immobilisations nécessaires à l'exploitation du service public concédé ainsi qu'une présentation de la méthode de calcul de la charge économique imputée au compte annuel de résultat d'exploitation de la concession ;*
- c) un inventaire des biens désignés au contrat comme biens de retour et de reprise du service concédé ;*
- d) les engagements à incidences financières, y compris en matière de personnel, liés à la concession et nécessaires à la continuité du service public ;*

2° une annexe comprenant un compte rendu technique et financier comportant les informations utiles relatives à l'exécution du service, notamment les tarifs pratiqués, leur mode de détermination et leur évolution, ainsi que les autres recettes d'exploitation ».



MAIRIE DE SAINT-GERVAIS LES BAINS

CHAMBRE RÉGIONALE DES COMPTES					
AUVERGNE-RHÔNE-ALPES					
P	VP	SG	Greffé	RHF	Sec P
Date arrivée : 17 JUIN 2026					
PS1	PS2	PS3	PS4	PS5	PSA
Finances	DOC	MOX	Charge CCM	Charge mission	Sec PS

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

Saint-Gervais, le 16 juin 2026

DIRECTION GENERALE DES SERVICES
N/Réf : JMP/LS/260031

Envoi dématérialisé par la plateforme d'échanges + courriel au greffe

Objet : Notification des observations définitives relatives au contrôle des comptes et de la gestion de la commune de Saint-Gervais-les-Bains dans le cadre de l'enquête régionale « Les villes thermales »

Madame la Présidente,

Par courrier en date du 23 février 2026, vous m'avez adressé le rapport d'observations provisoire dans le cadre du contrôle des comptes et de la gestion de la commune pour les exercices 2019 jusqu'à la période la plus récente et plus précisément de l'enquête régionale axée sur les villes thermales.

En retour, je vous ai présenté mes remarques sur ce rapport provisoire par courrier du 06 mars 2026.

Puis, par courrier notifié le 19 mai 2026, vous m'avez adressé le rapport contenant les observations définitives tel qu'arrêté par la chambre.

Je vous informe que ce rapport n'appelle aucune observation nouvelle ou complémentaire de ma part.

Je vous prie de croire, Madame la Présidente, en l'assurance de mes salutations les meilleures.



Le Maire,
Conseiller Départemental du
Canton du Mont Blanc,

Jean-Marc PEILLEX



Envoyé en préfecture le 10/07/2026

Reçu en préfecture le 10/07/2026

Publié le

S²LO

ID : 074-217402361-20260708-DEL2026_156-DE

Chambre régionale des comptes Auvergne-Rhône-Alpes

124-126 boulevard Vivier Merle

CS 23624

69503 LYON Cedex 03

auvergnerhonealpes@crtc.ccomptes.fr

www.ccomptes.fr/fr/crc-auvergne-rhone-alpes