



**RAPPORT D'OBSERVATIONS DÉFINITIVES ET
SA RÉPONSE**

**Commune de MEGEVE
(département de la Haute-Savoie)**

Exercices 2008 à 2015

**Observations définitives
délibérées le 13 octobre 2016**



RAPPORT D'OBSERVATIONS DEFINITIVES

COMMUNE DE MEGEVE

(Département de la Haute-Savoie)

Exercices 2008 à 2015

SOMMAIRE

1-	L'ORGANISATION COMMUNALE.....	8
1.1-	Présentation de la commune de Megève	8
1.2-	Les particularismes liés au statut de commune touristique	9
1.2.1-	Le classement en commune touristique.....	9
1.2.2-	La promotion de la marque « Megève ».....	10
1.3-	La réintégration en gestion directe de plusieurs services publics externalisés	10
1.4-	L'intégration intercommunale.....	12
1.5-	Conclusion	12
2-	LE PILOTAGE DES FINANCES COMMUNALES.....	12
2.1-	L'information des élus et des citoyens.....	13
2.1.1-	La qualité de l'information budgétaire et comptable	13
2.1.2-	Les débats d'orientation budgétaire	13
2.1.3-	La programmation et le suivi pluriannuels des investissements	14
2.2-	Les prévisions budgétaires	15
2.2.1-	La sincérité des prévisions budgétaires.....	15
2.2.1-	Le provisionnement des risques financiers.....	17
2.3-	Conclusion	17
3-	L'ANALYSE DE LA SITUATION FINANCIERE	18
3.1-	Les performances financières	18
3.1.1-	Les produits de gestion.....	18
3.1.2-	Les charges de gestion.....	24
3.1.3-	L'excédent brut de fonctionnement.....	28
3.2-	Le financement des investissements	29
3.2.1-	Les dépenses d'équipement.....	29
3.2.2-	Le mode de financement des investissements	29
3.3-	La situation bilancielle.....	32
3.3.1-	L'endettement.....	32
3.3.2-	Le fonds de roulement et la trésorerie	34
3.4-	La situation des parcs de stationnement	35
3.4.1-	Les performances financières.....	35
3.4.2-	Le financement des investissements.....	37
3.4.3-	La situation bilancielle	38
	Conclusion	39
3.5-		39
4-	LA GESTION DES RESSOURCES HUMAINES	40
4.1-	L'évolution de la masse salariale	40
4.1.1-	Les facteurs extérieurs.....	41
4.1.2-	L'internalisation de services auparavant gérés par des établissements publics.....	42
4.1.3-	Les décisions de gestion prises par la commune	42
4.2-	Les conditions de rémunération.....	43
4.2.1-	Le régime indemnitaire	43
4.2.2-	L'avancement des agents.....	44
4.3-	Le temps de travail.....	44
4.3.1-	Le respect de la durée légale du travail	44
4.3.2-	Les heures supplémentaires.....	44
4.4-	Conclusion	49
5-	LA GESTION DU DOMAINE SKIABLE	50
5.1-	Un domaine skiable morcelé	50
5.1.1-	Un domaine skiable morcelé	50
5.1.2-	L'alliance commerciale intercommunale pour la gestion du domaine skiable : l'espace Évasion Mont Blanc.....	50
5.2-	Le choix d'une gestion communale sous la forme d'une société d'économie mixte.....	52

5.3-	La commune a négligé son rôle d'autorité concédante du service public	53
5.3.1-	Le programme d'investissement justifiant la durée de la concession	53
5.3.2-	La consistance et le régime des biens.....	54
5.3.3-	La détermination des tarifs.....	56
5.3.4-	Le contrôle par la commune de l'exécution du service.....	57
5.3.5-	La cession des parts communales dans la société des remontées mécaniques de Megève.....	58
5.3.6-	La renégociation des contrats de concession de service public.....	61
5.4-	Conclusion sur la gestion du domaine skiable.....	65
6-	<u>LA RESTRUCTURATION DU PALAIS DES SPORTS</u>	<u>66</u>
6.1-	La détermination du besoin	66
6.1.1-	L'historique du projet.....	66
6.1.2-	Les études préalables.....	67
6.2-	Le pilotage du projet.....	70
6.2.1-	L'évolution du projet communal.....	70
6.2.2-	La maîtrise d'ouvrage.....	73
6.2.3-	La maîtrise d'œuvre et le contrôle technique	75
6.3-	Conclusion	76

SYNTHESE

La chambre a procédé à l'examen de la gestion de la commune de Megève pour les exercices 2008 à 2015 en lien avec le contrôle de la SEM des remontées mécaniques pour avoir une vision consolidée de la gestion du domaine skiable. La commune est située au pied du massif du Mont Blanc et de la chaîne des Aravis, sur un col surplombant la vallée de l'Arve et le val d'Arly. Lieu de villégiature haut de gamme, station de moyenne montagne et de sports d'hiver, classée station de tourisme en 1921, elle accueille une population permanente de 3 488 habitants qui peut atteindre 50 000 habitants en pleine saison.

La commune de Megève, dont l'économie repose essentiellement sur le tourisme, a engagé depuis 2009 une réorientation de son offre touristique pour répondre à l'incertitude croissante de l'enneigement et promouvoir son territoire autrement que comme une station de sports d'hiver.

Elle a choisi de se désengager de la SEM communale d'exploitation du domaine skiable en cédant, le 1^{er} décembre 2015, sa participation majoritaire à la société anonyme Mont Blanc et Compagnie, filiale de la Compagnie du Mont Blanc, pour 9,7 M€ (hors versements complémentaires dont le paiement est renvoyé à diverses conditions ultérieures) après avoir apporté à la société d'exploitation du domaine skiable cédée 5,3 M€ de soutiens financiers depuis 2009.

La chambre relève que cette opération a été réalisée sans redéfinir au préalable un cadre contractuel et stratégique plus protecteur des intérêts de la commune. Alors même que celle-ci était fondée à dénoncer les concessions historiques d'exploitation du domaine skiable dont la SEM communale était l'exploitante dès lors que la poursuite de leur exécution n'était justifiée par aucun programme d'investissement, la cession à un tiers n'a pas permis de satisfaire à l'obligation de remise en concurrence périodique des services publics concédés. Bien qu'alertée par la chambre, la commune a prolongé de dix ans par avenant la concession de Rochebrune, la portant ainsi à 40 ans, et convenu avec l'exploitant de poursuivre l'exécution des concessions du Mont d'Arbois et de Rocharbois jusqu'à leur terme.

La commune a motivé la cession de ses parts à la société Mont Blanc et Compagnie en se fondant, d'une part, sur l'inefficience de la gestion du domaine skiable par la société d'économie mixte communale et, d'autre part, sur la surface financière et l'expertise technique de la Compagnie du Mont Blanc.

La chambre relève cependant que les difficultés financières et de gouvernance rencontrées jusqu'alors par la SEM communale relevaient davantage d'erreurs de gestion commises par sa direction, elle-même assurée par la commune de Megève, que d'une impossibilité technique à rendre l'exploitation rentable. Restructurée, et son bilan apuré, la société anonyme des remontées mécaniques de Megève, toujours concessionnaire et exploitante du domaine skiable, prévoit désormais de mettre en œuvre un plan d'affaires et un programme d'investissement dont elle attend une rentabilité prévisionnelle de 14 %. Une telle rentabilité peut apparaître excessive pour un service public concédé, et ne serait rendue possible que par une augmentation des tarifs de 60 % à l'horizon 2033.

Megève, qui dispose d'un budget de fonctionnement de 31 M€, a par ailleurs investi 62 M€ dans la restructuration et l'extension du Palais des sports et des congrès, épiscène sportif et culturel du territoire, alors même qu'elle disposait de marges de manœuvre financières limitées. Pour boucler le financement de l'opération, elle a épuisé ses capacités d'endettement et doit encore finaliser d'importantes ventes de terrains pour 16 M€.

Elle a engagé la restructuration complexe du Palais des sports sur le fondement d'une étude de marché et d'une évaluation des coûts futurs de fonctionnement et de maintenance tardives et exagérément optimistes sans dresser de plan de financement fiable. L'équipement risque par conséquent de se révéler surdimensionné au regard de la faible population permanente de la commune, de la proportion réduite de lits touristiques occupés toute l'année (30 %) et de la concurrence de complexes similaires construits dans d'autres stations proches de sports d'hiver. L'amortissement de l'investissement et l'exploitation de l'équipement fragilisent déjà la situation financière communale. Ces contraintes de gestion constitueront pour elle, et sur le long terme, une charge incontournable dont elle n'a mesuré toute l'ampleur qu'en 2016 alors même que sa soutenabilité dans la durée pour ses finances est à confirmer.

La commune se trouve dès lors dans une situation financière durablement fragilisée par une forte croissance des dépenses de fonctionnement, alimentée par les charges d'exploitation non anticipées du Palais des sports, une masse salariale accrue par divers recrutements et l'indemnisation généreuse des heures supplémentaires. L'alourdissement pour 20 ans de l'annuité de la dette communale en raison de la souscription de coûteux emprunts pour financer le remboursement d'un prêt structuré particulièrement onéreux contribue à l'affaiblissement à long terme des marges de manœuvre communales.

En réponse aux observations provisoires, la commune a élaboré un plan d'économies ambitieux pour la période 2017-2020, qui repose notamment sur un objectif de réduction de 5 % par an des charges fonctionnement hors masse salariale, une stabilisation de celle-ci par le gel des primes et des recrutements ainsi que le non-renouvellement des départs en retraite.

Les investissements communaux seront limités à 2,5 M€ par an et essentiellement consacrés à l'entretien du patrimoine. Enfin l'équilibre économique de l'exploitation du palais de sports sera sécurisé par une refonte de la grille tarifaire du Palais des sports.

RECOMMANDATIONS

Recommandation n° 1 : Mettre en œuvre le plan d'économies de fonctionnement élaboré pour la période 2017-2020.

Recommandation n° 2 : Réaliser la vente des terrains dits des Veriaz et du Paddock afin de sécuriser le financement des travaux du Palais des sports et des congrès.

Recommandation n° 3 : Créer un budget annexe pour le Palais des sports et veiller jusqu'à l'achèvement des travaux au respect de l'enveloppe financière de la restructuration, en sa valeur de février 2016.

Recommandation n° 4 : Ajuster les tarifs des parkings souterrains aux coûts de fonctionnement et aux besoins d'investissement du service.

Recommandation n° 5 : Programmer et suivre les opérations d'investissement pluriannuelles selon la procédure des autorisations de programme (AP) et des crédits de paiement (CP).

Recommandation n° 6 : Réduire le coût des heures supplémentaires :

- ♦ en privilégiant le repos compensateur à l'indemnisation ;
- ♦ en organisant les horaires des agents des services techniques afin de limiter les heures de nuit, du dimanche et des jours fériés.

La chambre régionale des comptes d'Auvergne, Rhône-Alpes a procédé, dans le cadre de son programme de travail, à l'examen de la gestion de la commune de Megève pour les exercices 2008 à 2015, en veillant à intégrer autant que possible les données les plus récentes.

Le contrôle a été engagé par lettre en date du 13 février 2015, adressée à Mme Catherine JULLIEN-BRECHES, maire de la commune. Son prédécesseur sur la période contrôlée, Mme Sylviane GROSSET-JANIN, a également été informé par lettre du même jour.

Les investigations ont porté plus particulièrement sur les points suivants :

- ♦ le pilotage budgétaire et financier ;
- ♦ l'analyse de la situation financière ;
- ♦ la gestion des ressources humaines
- ♦ la gestion du domaine skiable ;
- ♦ la restructuration du Palais des sports.

L'entretien préalable prévu par l'article L. 243-1 du code des juridictions financières a eu lieu le 4 mars 2016 avec Mme Catherine JULLIEN-BRECHES. Il a également eu lieu le même jour avec Mme Sylviane GROSSET-JANIN.

Lors de sa séance du 22 mars 2016, la chambre a formulé des observations provisoires qui ont été adressées le 25 avril 2016 à Mmes JULLIEN-BRECHES et GROSSET-JANIN ainsi qu'aux personnes nominativement ou explicitement mises en cause.

Après avoir examiné les réponses écrites et procédé aux auditions demandées, la chambre, lors de sa séance du 13 octobre 2016, a arrêté les observations définitives reproduites ci-après.

1- L'ORGANISATION COMMUNALE

1.1- Présentation de la commune de Megève

La commune de Megève, située en Haute-Savoie, comptait 3 488 habitants permanents en 2015¹.

Implantée sur le col qui sépare à l'ouest le massif des Aravis, à l'est le massif du Mont-Blanc et au sud le massif du Beaufortin c'est une station de moyenne montagne située entre 1 100 et 2 400 mètres d'altitude.

Son essor économique date de l'entre-deux guerres et de la volonté de la famille Rothschild d'y fonder un lieu de villégiature concurrent de la station suisse de Saint-Moritz. La commune de Megève en demeure fortement marquée.

L'économie locale est ainsi principalement tournée vers le tourisme haut de gamme. Les résidences secondaires ou hôtelières représentent 78 % des logements (soit 42 000 lits touristiques) et 47 % de la capacité hôtelière correspond à des établissements quatre ou cinq étoiles. Cette dynamique perdure dans la mesure où le nombre de résidences secondaires a progressé de 1 % par an depuis 2008. En pleine saison touristique, la commune peut compter près de 50 000 habitants.

¹ Chiffre INSEE.

La population permanente est relativement aisée² et travaille à 80 % sur la commune. Elle a néanmoins diminué de 4 % par an depuis 2008 en raison de la pression foncière exercée par la demande de résidences secondaires, qui pèse sur les prix de l'immobilier au point de placer Megève en tête du classement des stations de ski les plus onéreuses³.

Le décalage entre la taille modeste de la commune et l'attractivité économique et touristique de la station s'est ainsi accentué.

Sylviane GROSSET-JANIN, élue maire en 2008, a succédé à Gérard MORAND, premier édile depuis 1977. Elle a souhaité dynamiser la politique touristique de la commune et l'axer sur la préservation du cadre environnemental, culturel et architectural propre à Megève. Catherine JULLIEN-BRECHES lui a succédé en 2014.

1.2- Les particularismes liés au statut de commune touristique

1.2.1- Le classement en commune touristique

La commune de Megève comptait 3 488 habitants permanents en 2015 mais peut accueillir jusqu'à 50 000 résidents au cœur de la saison touristique hivernale. Elle dispose ainsi de moyens financiers et humains proportionnés à son attractivité économique davantage qu'à sa population permanente. Ses recettes de fonctionnement par habitant sont 7,5 fois plus élevées que la moyenne des communes d'une population permanente comparable. Elle gère ainsi un budget supérieur à celui de communes moyennes proches telles qu'Albertville (19 071 Hab / 29 M€) ou Sallanches (15 863 Hab / 25 M€).

Du fait de son offre d'hébergement et de sa politique de promotion touristique, la commune est classée « commune touristique » par arrêté du préfet de la Haute-Savoie, et sa population légale fixée à 42 030 habitants⁴. Elle bénéficie également du statut de station de tourisme depuis le 19 août 1921 et a demandé le 29 juillet 2014 la confirmation de ce statut rendue nécessaire avant le 1^{er} janvier 2018 par la loi du 14 avril 2006 portant diverses dispositions relatives au tourisme. Elle bénéficie dès lors de diverses dispositions applicables aux communes de 40 000 à 80 000 habitants, mieux adapté à sa population saisonnière.

Ce surclassement lui permet notamment d'adapter ses moyens humains au niveau de service qu'elle propose, notamment en étoffant l'effectif de sa direction et du cabinet du maire⁵ ; en augmentant la nouvelle bonification indiciaire, complément de rémunération accordée à certains agents, attribuée à l'encadrement supérieur et aux agents dont la mission à titre principal consiste à accueillir du public⁶ ; en majorant de 50 % les indemnités des élus⁷. Sur le plan financier, la commune est en droit de percevoir une taxe additionnelle sur les droits de mutation, afin de tenir compte de l'attractivité économique du territoire⁸.

Le surclassement démographique est en revanche sans incidence sur les règles budgétaires et comptables applicables. La commune de Megève est soumise au régime le plus exigeant, qui concerne les communes de plus de 3 500 habitants. Si sa population permanente devenait inférieure à ce seuil, la chambre lui recommanderait néanmoins, compte tenu de ses moyens humains et financiers, de continuer de se conformer à ces règles de bonne gestion.

² Revenu net moyen par foyer fiscal deux fois supérieur à la moyenne nationale ; taux de chômage de 2 %.

³ 7 500 €/m² en moyenne.

⁴ Arrêté préfectoral du 21 août 2009 pris en application des articles L. 133-11 et suivants du code du tourisme, de l'article 88 de la loi n° 84-53 du 26 janvier 1984 et du décret n° 99-567 du 6 juillet 1999 pris pour l'application de cette dernière loi. Renouvelé pour cinq ans par arrêté du 11 septembre 2013.

⁵ Décrets n° 90-126 du 9 février 1990, n° 92-364 du 1^{er} avril 1992, n° 87-1097 et n° 87-1099 du 30 septembre 1987.

⁶ Décret n° 2006-779 du 3 juillet 2006.

⁷ Article L. 2123-22 CGCT.

⁸ Article 1584 CGI.

Pour préserver son statut de station de tourisme, la commune devra veiller à adopter son plan local d'urbanisme, en cours d'élaboration, avant le 30 mars 2017. Ce statut, couplé au dépôt de la marque « Megève », lui permettra également de conserver l'exercice de sa compétence touristique, qui devrait sinon être transférée à l'intercommunalité au 1^{er} janvier 2017 en application de la loi du 7 août 2015 portant nouvelle organisation territoriale de la République⁹.

1.2.2- La promotion de la marque « Megève »

La commune de Megève jouit d'une image de village de montagne authentique. Pour la valoriser, elle a enregistré la marque « Megève », c'est-à-dire la « *représentation graphique servant à distinguer les produits ou les services d'une personne physique ou morale* »¹⁰, auprès de l'institut national de la propriété intellectuelle le 27 septembre 2012.

Elle est ainsi propriétaire de sa dénomination et du logo qui l'assortit, lesquels ne peuvent être affichés sans son accord sur les produits et les services énumérés dans le certificat d'enregistrement de la marque¹¹.



Elle a élaboré un projet de convention de marque qu'elle entend mettre en œuvre en 2016. Les entreprises signataires seront autorisées à utiliser la marque « Megève » à des fins commerciales, en contrepartie d'un droit d'entrée de 500 € et de 3 % du chiffre d'affaires généré par l'exploitation de la marque si celui-ci dépasse 5 000 € HT.

La chambre encourage la commune à valoriser ainsi son image afin de protéger son patrimoine immatériel et de diversifier les ressources qu'elle tire de sa politique touristique.

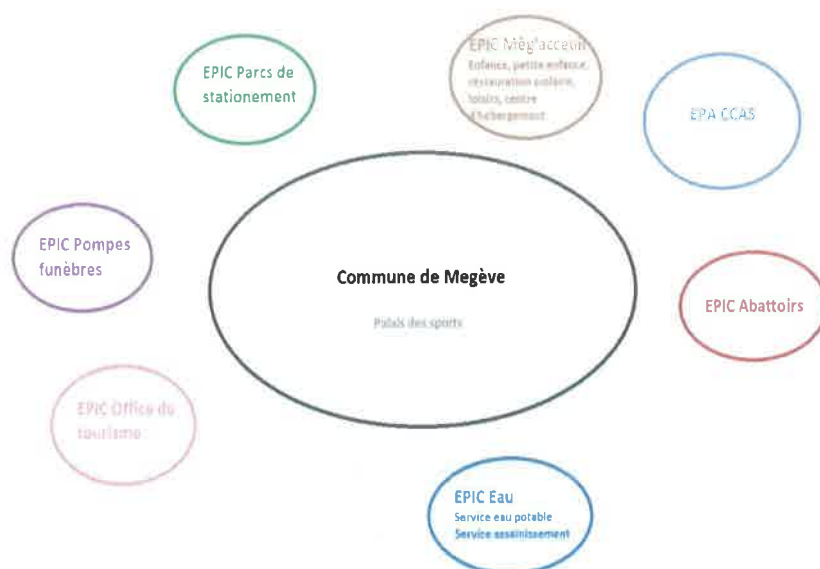
1.3- La réintégration en gestion directe de plusieurs services publics externalisés

La commune de Megève avait décidé en 2001 et 2003 d'externaliser la gestion de plusieurs de ses services sous la forme de six établissements publics consacrés aux parcs de stationnement, aux pompes funèbres, au tourisme, à l'eau et à l'assainissement, aux abattoirs et à la jeunesse.

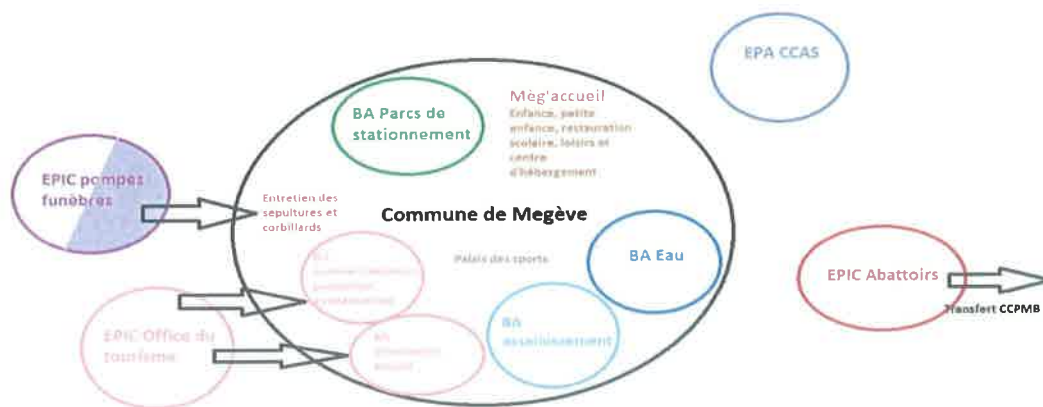
⁹ Article 68 de la loi NOTRe, par exception aux dispositions de l'article 64.

¹⁰ Définition de l'article L. 711-1 du code de la propriété intellectuelle.

¹¹ En application des articles L. 712-1 et -2 du code de la propriété intellectuelle.

Figure 1 : Organisation des services communaux entre 2001 et 2011

Elle a procédé en 2011 à la dissolution de ces établissements et repris en gestion directe l'essentiel de leurs compétences, conformément aux recommandations formulées par la chambre dans son précédent rapport. Seul l'abattoir municipal a été transféré à la communauté de communes du Pays du Mont Blanc et le service extérieur des pompes funèbres délégué à un exploitant privé.

Figure 2 : Réorganisation des services communaux entre 2011 et 2015

Cette reconfiguration facilite le pilotage des politiques publiques communales par le conseil municipal, améliore sa transparence et apparaît mieux adaptée aux moyens d'une commune de la dimension de Megève.

Indépendamment des recommandations de la chambre, la commune a également dissout en 2015 son office du tourisme autonome et repris le service en gestion directe. Les activités touristiques ont été isolées dans un budget annexe industriel et commercial retraçant les opérations de commercialisation, de communication et de gestion d'événements, et dans un budget annexe à caractère administratif s'agissant l'information et l'accueil. Dans ces conditions, la chambre appelle l'attention de la commune sur la nécessité de maintenir le niveau de service offert afin de préserver son classement en office de première catégorie et, partant, en station de tourisme.

1.4- L'intégration intercommunale

La commune de Megève appartient à une communauté de communes – celle du Pays du Mont Blanc (CCPMB) – depuis 2012 et y a été intégrée contre son avis par arrêté préfectoral¹². Outre Megève, la CCPMB comprend les communes de Combloux, les Contamines-Montjoie, Cordon, Demi-Quartier, Domancy, Passy, Praz-sur-Arly, St Gervais-les-bains, Sallanches.

La CCPMB est compétente pour l'aménagement de l'espace, le développement économique et des missions transfrontalières au titre des compétences obligatoires ; pour la protection de l'environnement, la politique du logement et gestion de certains équipements sportifs au titre des compétences optionnelles. Résultat d'un compromis délicat, elle apparaît peu intégrée et exerce peu de compétences. Son coefficient d'intégration fiscale est ainsi limité à 0,16. Elle se finance en levant une fiscalité additionnelle à la fiscalité communale, les communes conservant le bénéfice de la contribution économique territoriale.

Les compétences de la CCPMB vont nécessairement s'accroître au cours des années à venir en raison du transfert à l'échelon intercommunal de la politique touristique des communes voisines de Megève au 1^{er} janvier 2017 et de la gestion de l'eau potable et de l'assainissement au 1^{er} janvier 2020¹³.

1.5- Conclusion

La commune de Megève s'inscrit dans un contexte institutionnel complexe et mouvant.

A la suite du précédent rapport de la chambre, elle a directement repris la gestion de services auparavant externalisés (enfance-jeunesse, eau, assainissement, parcs de stationnement), ce qui lui permet d'en assurer un meilleur contrôle. Dans le même temps, elle a transféré à la nouvelle communauté de communes du Pays du Mont Blanc la gestion des ordures ménagères et s'apprête à lui confier l'eau potable et l'assainissement en 2020.

Si son statut de station de tourisme avec marque déposée permettra à la commune de Megève de conserver l'essentiel de sa compétence touristique après le 1^{er} janvier 2017, il lui appartiendra de veiller à maintenir le niveau de prestation de son office du tourisme, dont elle a repris la gestion en régie directe, et à adopter un plan local d'urbanisme avant mars 2017 pour conserver ce statut.

2- LE PILOTAGE DES FINANCES COMMUNALES

Le pilotage budgétaire et financier de la commune de Megève devrait, compte tenu de son surclassement démographique, atteindre la qualité attendue pour une commune de 40 à 50 000 habitants. Pour ce faire, les élus municipaux disposent en vertu de l'article L. 2321-12 du CGCT d'un droit à la formation, qu'il appartient au conseil municipal de mettre en œuvre et de financer, et dont l'exercice apparaît particulièrement nécessaire à Megève eu égard aux spécificités de la commune et au poids des usages historiques dans sa gestion. Le surclassement octroie également aux élus la capacité financière et juridique de recruter des cadres suffisamment professionnels et formés à la gestion publique.

¹² Arrêté du 26 novembre 2012. Le conseil municipal de Megève avait émis un avis défavorable sur le projet de périmètre par délibération du 19 mars 2012.

¹³ Article 64 de la Loi NOTRe modifiant l'article L. 5214-16 du code général des collectivités territoriales.

2.1- L'information des élus et des citoyens

2.1.1- La qualité de l'information budgétaire et comptable

La qualité et la transparence de l'information financière et comptable permettent aux élus municipaux de se saisir effectivement de l'administration de la commune dont ils sont chargés et aux citoyens d'exercer leur contrôle démocratique. Le budget et le compte administratif sont les deux principaux vecteurs de cette information.

Or, les documents produits par la commune sont lacunaires. Ils ne comportent pas l'ensemble des annexes prescrites par la réglementation¹⁴. L'état de la dette en particulier est incomplet et n'avait pas été mis à jour en 2014.

La chambre invite donc la commune de Megève à renseigner son budget primitif et son compte administratif de façon exhaustive, ce à quoi elle s'est engagée en réponse aux observations provisoires. Elle rappelle également que l'article 106 de la loi du 7 août 2015 portant nouvelle organisation territoriale de la République impose désormais la publication des documents budgétaires et comptables sur le site internet de la commune assortie, à destination des citoyens, d'une présentation synthétique des données financières essentielles de la commune. La commune a satisfait à cette obligation pour le budget 2016.

2.1.2- Les débats d'orientation budgétaire

Le budget primitif, les budgets supplémentaires et le compte administratif sont votés par le conseil municipal, lequel mandate le maire pour l'exécuter. C'est ainsi l'organe délibérant qui arrête les prévisions budgétaires de la collectivité et contrôle leur exécution.

L'article L. 2312-1 du code général des collectivités territoriales prévoit pour ce faire que *« dans les communes de 3 500 habitants et plus, un débat a lieu au conseil municipal sur les orientations générales du budget de l'exercice ainsi que sur les engagements pluriannuels envisagés, dans un délai de deux mois précédant l'examen de celui-ci »*. En application de l'article L. 2121-12 du même code, les élus se voient adresser préalablement une *« note explicative de synthèse »*. Afin d'assurer l'effectivité du débat, cette note doit comprendre des éléments chiffrés et détaillés suffisamment précis tant s'agissant des orientations budgétaires de l'exercice que des *« éléments d'analyse prospective, des informations sur les principaux investissements projetés, sur le niveau d'endettement, sur son évolution et sur l'évolution des taux de la fiscalité directe locale »*¹⁵, à peine de nullité de la procédure d'adoption du budget¹⁶.

L'article 106 de la loi du 7 août 2015 portant nouvelle organisation territoriale de la République renforce cette obligation. Le maire doit désormais communiquer aux élus, puis présenter en ouverture du débat, un rapport sur les orientations budgétaires, mettant notamment l'accent sur les engagements pluriannuels, la structure et la gestion de la dette, la masse salariale et la gestion de ressources humaines.

Le conseil municipal de Megève tient chaque année un débat d'orientation budgétaire dont l'intérêt est toutefois restreint par le caractère limité de l'information produite aux élus. Une note de synthèse n'est en effet communiquée avant le débat que depuis 2011. Les documents réalisés depuis se bornent à analyser les grands équilibres budgétaires de l'exercice passé et de l'exercice en cours, et brièvement l'endettement et la fiscalité. La situation des services annexes de l'eau, de l'assainissement et des parcs de stationnement n'y est abordée que depuis 2014.

¹⁴ Instruction codificatrice § 1.2.1.4 pour le budget primitif et § 6.2.1 pour le compte administratif.

¹⁵ Réponse du ministre des collectivités territoriales publiée au JOAN du 25/10/2011, p. 11319, à la question n° 113040.

¹⁶ V. par ex. CAA Douai, 14/05/2005, *Commune de Breteuil-sur-Noye*, n° 02DA00016.

Ces documents ne comportent pas d'analyse prospective des engagements financiers, dont certains comme la restructuration du Palais des sports vont peser durablement sur la situation de la commune. Seule la note produite en 2015 comprend une brève analyse prospective. L'analyse de la dette demeure laconique et ne présente ni la structure de l'encours, qui comprenait jusqu'en 2015 un emprunt structuré à risque, ni son profil d'extinction. Les notes ne présentent pas davantage l'évolution de l'effectif des agents communaux, de leurs rémunérations et de leurs avantages.

La chambre recommande donc à la commune de Megève d'étoffer l'information communiquée aux élus par le maire dans son rapport sur les orientations budgétaires, afin de se conformer aux prescriptions législatives et de permettre aux élus municipaux de s'approprier davantage la conduite budgétaire et financière des affaires communales.

En réponse aux observations provisoires, la commune s'est engagée à étoffer le rapport d'orientation budgétaire de ces différents éléments en le complétant notamment d'une approche prospective et d'une analyse de la gestion des ressources humaines.

2.1.3- La programmation et le suivi pluriannuels des investissements

La commune de Megève a investi 75 M€ entre 2009 et 2015. Elle a conçu et conduit ce programme d'équipement au fil de l'eau, sans en planifier l'exécution dans la durée.

S'agissant de l'entretien et du renouvellement du patrimoine communal, le maire adresse chaque année une lettre de cadrage budgétaire aux services municipaux leur indiquant les critères selon lesquels il leur appartient de prioriser les investissements pour le budget suivant. L'enveloppe de crédits finalement accordée à chaque service constitue un plafond pour l'année à venir.

S'agissant des principales opérations d'équipement, elles ne font pas l'objet d'une programmation pluriannuelle lors de leur engagement. Leur exécution ne s'inscrit pas davantage dans une procédure d'autorisations de programme et de crédits de paiement (AP/CP), qui permet au conseil municipal de fixer le montant global et plafond de l'enveloppe attribuée à l'opération d'investissement (autorisation de programme) puis de la décliner chaque année en crédits de paiement. En particulier, la restructuration du Palais des sports, au coût total estimé à 62 M€ entre 2011 et 2018, n'a fait l'objet d'aucune programmation ni d'aucun suivi pluriannuel.

Les cycles d'investissement réalisés par la commune de Megève sont en conséquence dépourvus de pilotage et conduits par le conseil municipal sans réelle visibilité sur ses besoins et ses engagements à moyen et long terme. La chambre lui recommande donc de se doter d'un plan pluriannuel d'investissement présenté au conseil municipal et comportant les éléments chiffrés suivants :

- une estimation pour chaque année des dépenses d'entretien et de renouvellement du patrimoine, fondée sur une estimation des services compétents et non sur une enveloppe globale reconduite annuellement ;
- une programmation dans le temps des principales opérations d'équipement ;
- une description du plan de financement (rapport autofinancement / dette) envisagé pour chaque projet.

La chambre invite par ailleurs la commune à recourir aux autorisations de programme et aux crédits de paiement pour le suivi budgétaire de ses opérations d'investissement les plus importantes. En réponse aux observations provisoires, la commune s'y est engagée pour les opérations pluriannuelles d'un montant supérieur à 1 M€.

2.2- Les prévisions budgétaires

2.2.1- La sincérité des prévisions budgétaires

L'article L. 1612-4 du CGCT prescrit aux communes d'évaluer leurs recettes et leurs dépenses inscrites au budget « *de façon sincère* », c'est-à-dire de façon réaliste au vu des informations dont elles disposent à la date de l'adoption du budget.

2.2.1.1- La section de fonctionnement

Sur la période, les recettes réelles de fonctionnement ont été exécutées à hauteur de 99 % à 115 % des montants ouverts par le budget primitif et les budgets supplémentaires, et les dépenses réelles de fonctionnement à hauteur de 93 à 99 %. La légère surestimation des recettes et sous-estimation des dépenses traduit la prudence des prévisions budgétaires de la commune dans une mesure qui ne remet pas en cause leur sincérité.

La chambre constate tout de même que les prévisions de charges générales ont été réalisées à moins de 90 % en 2008 et 2013 et devront donc être arrêtées à l'issue d'un recensement plus fin des besoins des services.

Le taux de recouvrement des recettes est satisfaisant bien que soumis à l'aléa de trois ressources : la taxe additionnelle sur les droits de mutation, les redevances à caractère sportif et les revenus des immeubles, par nature volatils car dépendant du contexte économique. La surévaluation récurrente de certaines de ces ressources provient notamment de l'absence de rattachement des produits dus à la collectivité au titre de l'année en question mais encaissés au cours de l'année suivante, en méconnaissance de l'instruction comptable M14. La chambre invite la commune à procéder à ce rattachement afin de fiabiliser ses comptes et l'appréciation de la sincérité de son exécution budgétaire, ce à quoi la commune s'est engagée en réponse aux observations provisoires.

2.2.1.2- La section d'investissement

Sur la période, les 129 M€ de dépenses d'équipement prévues au budget ont seulement été exécutées à hauteur de 62 %. Ce taux demeure faible et ne s'est pas amélioré depuis 2002 en dépit des observations formulées par la chambre dans son dernier rapport.

Tableau 1 : Taux d'exécution des dépenses d'équipement

en €	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	Cumul
Crédits ouverts	12 060 279	13 793 093	11 090 985	14 878 747	20 251 281	15 880 426	40 715 093	128 669 903
Crédits mandatés (A)	6 521 953	7 826 285	9 712 901	10 075 520	12 513 335	14 976 433	17 791 282	79 417 708
Taux d'exécution	54 %	57 %	88 %	68 %	62 %	94 %	44 %	62 %
Restes à réaliser (B)	3 249 591	2 796 812	3 834 876	6 457 961	3 022 360	291 493	5 936 631	25 589 724
Crédits engagés (A+B)	9 771 544	10 623 097	13 547 777	16 533 481	15 535 695	15 267 926	23 727 913	105 007 432
Crédits annulés	2 288 735	3 169 996	-	- 1 654 734	4 715 316	612 500	16 987 180	26 118 993

Source : comptes administratifs ; calculs CRC

À noter que la commune a engagé en 2012 plus de dépenses d'équipement qu'elle n'était en droit de le faire compte tenu des crédits ouverts au budget.

Elle établit chaque fin d'année un recensement précis des dépenses engagées qui n'ont pas encore fait l'objet d'un mandat de paiement adressé au comptable, afin de les comptabiliser

en restes à réaliser et de les réinscrire au budget suivant¹⁷. Ces restes ont représenté la moitié des crédits non exécutés, l'autre moitié ayant été annulée.

La majeure partie des restes à réaliser correspond à d'importantes opérations pluriannuelles dont la réalisation s'est étendue sur plusieurs années suivant la décision du projet, en particulier :

- la restructuration du Palais des sports (patinoire, piscine, spa puis ensemble du complexe) à hauteur de 38 % ;
- divers travaux de voirie (route du Villaret, chemin du Calvaire, voie A. Martin, ...) à hauteur de 30 % ;
- la rénovation du bâtiment hébergeant les services de la direction de l'aménagement et de l'environnement, à hauteur de 9 %.

Ces projets représentent 77 % des reports cumulés depuis 2009, contre seulement 23 % pour les opérations courantes.

Tableau 2 : Décomposition des dépenses d'équipement reportées

en €	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	Cumul
Total des restes à réaliser	3 249 591	2 796 812	3 834 876	6 457 961	3 022 360	291 493	5 936 631	25 589 724
dont Palais des sports	700 811	620 417	1 125 877	3 355 232	1 100 240	40 382	2 899 125	9 842 085
part du total	22 %	22 %	29 %	52 %	36 %	14 %	49 %	38 %
dont voirie	1 794 773	2 070 435	1 885 530	436 005	845 925	42 240	678 793	7 753 702
part du total	55 %	74 %	49 %	7 %	28 %	14 %	11 %	30 %
dont bâtiment DGAAE	-	-	205 712	1 656 154	333 971	4 776	4 942	2 205 556
part du total	0 %	0 %	5 %	26 %	11 %	2 %	0,1 %	9 %
dont autres	754 007	105 960	617 756	1 010 569	742 224	204 094	2 353 771	5 788 381
part du total	23 %	4 %	16 %	16 %	25 %	70 %	40 %	23 %

Source : états de restes ; calculs CRC

Ces opérations faussent les prévisions budgétaires dans la mesure où les crédits doivent être inscrits à leur engagement alors même que l'ampleur des projets implique nécessairement qu'ils seront exécutés sur plusieurs exercices. L'intégralité des crédits correspondant aux travaux de restructuration du Palais des sports auraient par exemple dû être ouverts en 2013, préalablement à l'engagement des marchés.

Les reports sur ces projets représentent ainsi 15 % des crédits ouverts sur la période, ce qui révèle une défaillance du pilotage budgétaire des opérations d'investissement les plus importantes, lequel est finalement assuré au fil de l'eau.

Hors de ces opérations, les budgets communaux de 2009 à 2014 ont présenté une évaluation dans l'ensemble sincère des dépenses d'équipement à réaliser dans l'année. Après retraitement des restes correspondant aux trois opérations précitées, le taux d'exécution atteint en effet 83 %.

Le budget 2015 comporte en revanche une insincérité qui résulte précisément du défaut de pilotage budgétaire de la restructuration du Palais des sports. L'intégralité des crédits restant à engager, soit environ 37 M€, a été inscrite au budget 2015 pour équilibrer la perception

¹⁷ Article R. 2311-11 CGCT.

d'importantes recettes d'investissement destinées à financer l'opération¹⁸, alors que seuls 9,5 M€ ont été mandatés. La commune a ainsi été contrainte d'annuler près de la moitié des crédits ouverts.

La mise en œuvre budgétaire des principales opérations d'investissement par le recours à la procédure des autorisations de programme et des crédits de paiement permettrait à la commune de fiabiliser ses prévisions budgétaires annuelles. L'individualisation des opérations qui en découlerait faciliterait en outre leur suivi par le conseil municipal et leur pilotage par les services communaux.

2.2.1- Le provisionnement des risques financiers

La commune doit anticiper les risques financiers auxquels elle est exposée en constituant des provisions, à hauteur du montant des pertes ou des charges futures dont l'intervention n'est pas certaine mais présente tout de même une probabilité suffisante.

Les dispositions combinées des articles L. 2321-2-29° et R. 2321-2 du CGCT lui prescrivent de constituer une provision dans trois cas : si le risque résulte d'un contentieux porté devant une juridiction, si une procédure collective est ouverte au sein d'un organisme envers lequel la collectivité a contracté un engagement financier, ou si une créance détenue sur un tiers présente un risque d'irrecouvrabilité en dépit des diligences du comptable public. En dehors de ces cas, le provisionnement constitue une simple faculté, néanmoins recommandée en application du principe de prudence.

La commune de Megève a seulement provisionné, depuis 2011, le risque d'irrecouvrabilité des créances de ses redevables. Elle couvre ainsi chaque année le montant des admissions en non-valeur évaluées par le comptable. Le montant de la provision apparaît toutefois surévalué par rapport aux pertes finalement enregistrées, ce que la commune explique par un souci de prudence.

Tableau 3 : Les provisions pour irrecouvrabilité des créances

en €	2011	2012	2013	2014	2015
6817 « Dotations aux provisions pour dépréciation des actifs circulants »	0	15 000	39 650	30 000	0
654 « Pertes sur créances irrecouvrables »	12 682	9 301	7 942	7 103	21 595

Source : comptes de gestion

La commune demeure pourtant exposée à d'autres risques qui n'ont pas été provisionnés. En particulier, elle ne suit pas les montants qui sont exigés d'elle dans les contentieux auxquels elle est partie et qui engagent sa responsabilité.

En réponse aux préconisations de la chambre, la commune a constitué au budget 2016 une provision de 60 000 € pour couvrir ce risque contentieux.

2.3- Conclusion

La commune de Megève peine à assurer le pilotage financier des importants investissements qu'elle a engagés depuis 2009. En particulier, le recours à la procédure des autorisations de programme et des crédits de paiement pour la restructuration et l'extension du Palais des sports et des congrès, importante opération d'investissement à conduire entre 2010 et 2018, l'aurait contrainte à approuver dès l'origine l'enveloppe financière globale de l'opération et en déterminer précisément les modalités de financement. Consciente de ces difficultés, la commune s'est engagée à se conformer aux préconisations de la chambre en matière

¹⁸ 20 M€ d'emprunts, 18 M€ de cessions d'immobilisations et 9,8 M€ de cessions de titres financiers dans la SEM des remontées mécaniques.

d'exhaustivité de son budget et de son compte administratif, d'approfondissement de son débat d'orientation budgétaire et de pilotage de ses investissements pluriannuels.

3- L'ANALYSE DE LA SITUATION FINANCIERE

Les finances communales sont retracées dans un budget aujourd'hui composé d'un budget principal et de quatre budgets annexes relatifs à l'eau, à l'assainissement, aux parcs de stationnement et au spa du palais des sports¹⁹. L'analyse de la chambre portera sur le budget principal et sur le budget annexe des parcs de stationnement.

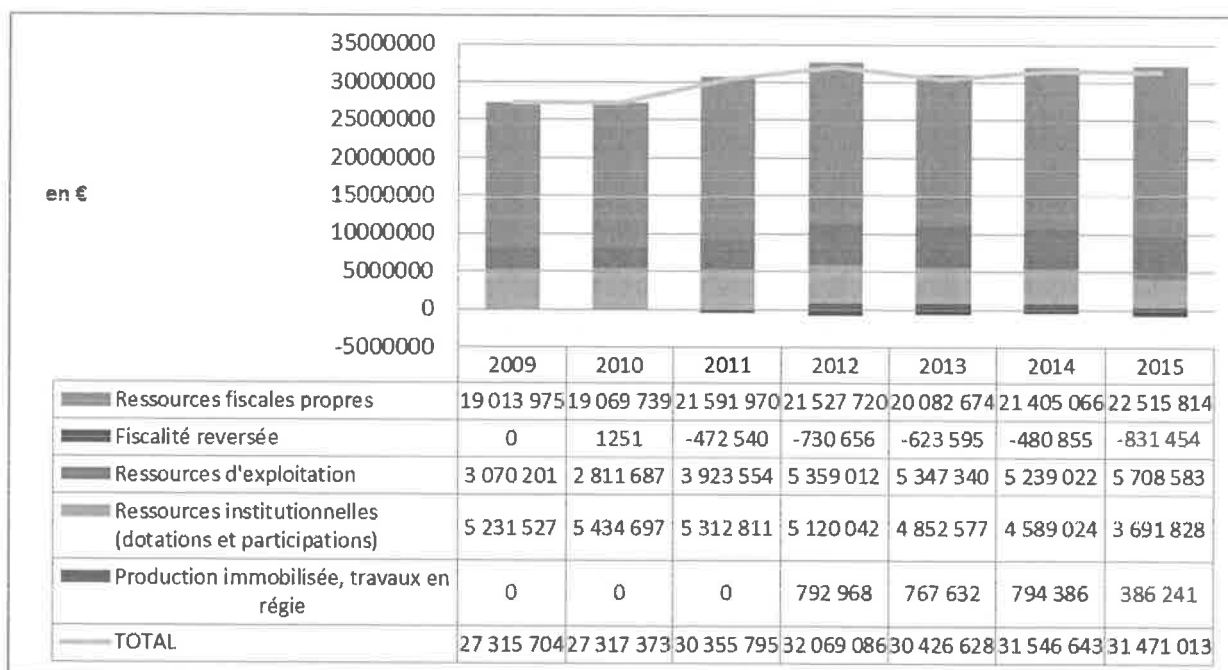
La chambre a retraité de l'analyse du budget principal les évolutions de recettes et de charges induites par la réintégration en 2011 de l'établissement public Még'Accueil²⁰ et d'une partie des charges relatives aux pompes funèbres, afin de dégager la dynamique propre des finances communales hors effet de périmètre.

3.1- Les performances financières

3.1.1- Les produits de gestion

Les produits de gestion ont progressé de 15 % depuis 2009, sous l'effet de l'augmentation des recettes fiscales en 2011 et en 2015 (+ 18 %) et des ressources d'exploitation entre 2010 et 2012 (+ 70 %). La diminution constante des dotations de l'État (- 29 %) a ralenti cette dynamique.

Figure 3 : Évolution des produits de gestion



Source : comptes de gestion ; calculs CRC

Deux facteurs expliquent cette évolution :

- ♦ un effet de périmètre, par la reprise en gestion directe des services de l'enfance et des pompes funèbres en 2011-2012 ainsi que le transfert de la collecte des ordures

¹⁹ Budget annexe créé au 1^{er} janvier 2015.

²⁰ Qui regroupait les missions enfance, petite enfance, restauration scolaire, loisirs et centre d'hébergement.

ménagères à la communauté de communes du Pays du Mont Blanc au 1^{er} janvier 2013 ;

- ♦ le recours au levier fiscal.

3.1.1.1- L'effet de la réintégration des services externalisés

La reprise en gestion directe des services liés à l'enfance et aux pompes funèbres, gérés jusque mi-2011 par des établissements publics, a conduit à une réintégration des recettes qu'ils généraient au sein du budget principal de la commune.

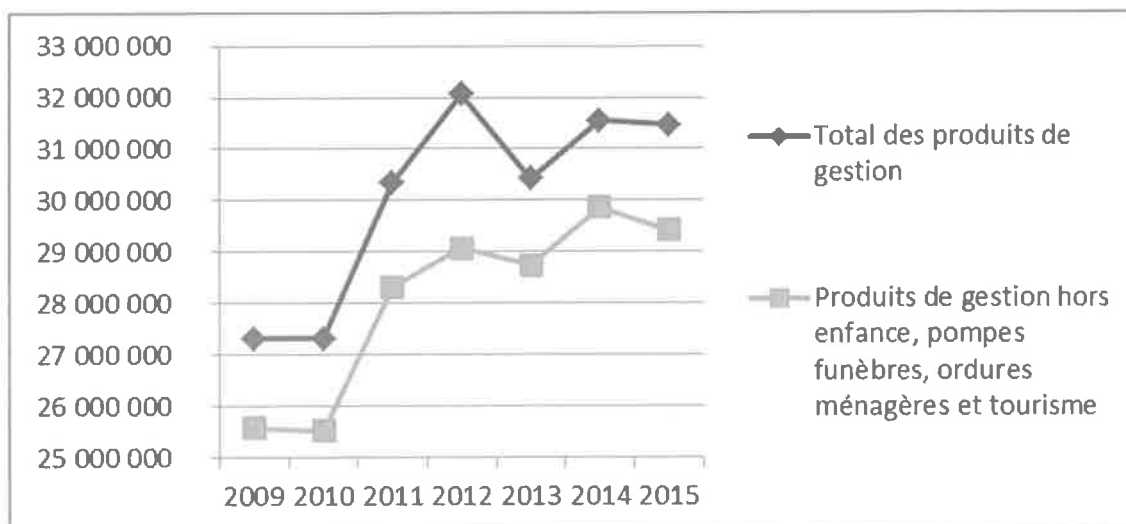
L'établissement public Mèg'Accueil a perçu en 2010, dernier exercice plein avant sa dissolution, 1 664 673 € de redevances versées par les usagers du service (centre de loisirs, cantine scolaire, etc.). Les redevances perçues au titre des concessions funéraires représentent en revanche un montant négligeable.

Les services de l'eau, de l'assainissement et des parcs de stationnement, également réintégrés en 2011-2012, ont été isolés dans des budgets annexes et sont donc sans incidence sur la dynamique du budget principal. Il en va de même depuis 2015 pour les anciens services de l'office du tourisme.

La commune a également transféré au 1^{er} janvier 2013 la compétence de collecte des ordures ménagères à la communauté de communes du Pays du Mont Blanc, qui perçoit depuis cette date la taxe d'enlèvement des ordures ménagères.

La chambre a ainsi retraité ces différents éléments afin de déterminer la dynamique propre des recettes de fonctionnement de la commune, c'est-à-dire hors des effets de périmètre²¹.

Figure 4 : Évolution des produits de gestion à périmètre constant



Source : comptes administratifs et comptes de gestion ; graphique CRC

²¹ La chambre a retraité du total des produits de gestion des années 2012 à 2014 le montant des redevances funéraires et des recettes perçues par Mèg'Accueil en 2010. Pour l'année 2011, la chambre a soustrait à ce dernier montant celui des recettes perçues avant le 30 juin 2011, date de clôture des comptes de Mèg'Accueil. Elle a également retraité des exercices 2009 à 2012 la taxe sur les ordures ménagères. Elle a enfin soustrait en 2015 les recettes perçues à compter du 1^{er} août au titre de la politique touristique.

Tableau 4 : Décomposition des produits de gestion à périmètre constant

en €	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Production immobilisée, travaux en régie	0	0	0	792 968	767 632	794 386	386 241
Ressources institutionnelles (dotations et participations)	5 231 527	5 434 697	5 312 811	5 120 042	4 852 577	4 589 024	3 691 828
Ressources d'exploitation	3 070 201	2 811 687	3 219 783	3 672 653	3 660 981	3 552 663	3 654 934
Fiscalité reversée	0	1251	-472 540	-730 656	-623 595	-480 855	-831 454
Ressources fiscales propres	17 270 772	17 278 133	20 256 178	20 214 233	20 082 674	21 405 066	22 515 814
Produits de gestion hors enfance, pompes funèbres et ordures ménagères	25 572 501	25 525 767	28 316 232	29 069 240	28 740 269	29 860 284	29 417 363

Source : comptes de gestion ; calculs CRC

La chambre estime ainsi que la réintégration des services de l'enfance, des pompes funèbres et du tourisme a accru d'environ 2,1 M€ par an les ressources de gestion de la commune. Le dynamisme de celles-ci, qui à périmètre constant ont progressé de 15 % depuis 2009, s'explique ainsi davantage par la progression des recettes fiscales (30 %).

3.1.1.2- Le recours au levier fiscal

- Le rendement des impôts locaux

La commune de Megève bénéficie de recettes fiscales particulièrement solides, qui représentent deux tiers de ses produits de gestion. L'assiette de la plupart des impôts locaux repose en effet sur l'une des principales richesses du territoire : le patrimoine foncier et immobilier de ses résidents. Le produit des impôts frappant l'immobilier et le foncier a augmenté de 30 % depuis 2010 et représente désormais près des deux tiers des recettes communales.

Megève bénéficie de bases fiscales très élevées en raison de la forte pression foncière et immobilière que connaît son territoire²². En particulier, les bases de la taxe d'habitation et de la taxe foncière sur les propriétés bâties, qui représentent 81 % des recettes fiscales de la commune, apparaissent sept à dix fois supérieures à la moyenne des communes comparables²³ et ont augmenté de près de 30 % depuis 2009. Les bases de la cotisation foncière des entreprises, qui a succédé à la taxe professionnelle en 2010, sont de même quatre fois supérieures à la moyenne et ont augmenté de 25 % en cinq ans.

Tableau 5 : Bases nettes des impôts directs

en € par habitant	2010			2014		
	Bases nettes Megève	Bases moyennes strate d'origine	Bases moyennes strate de surclassement	Bases nettes Megève	Bases moyennes strate d'origine	Bases moyennes strate de surclassement
Taxe d'habitation	8 685	1 561	1 203	11 102	1 463	1 351
Taxe sur le foncier bâti	5 883	1 413	1 181	7 618	1 257	1 354
Taxe sur le foncier non bâti	48	17	5	52	22	5
Cotisation foncière des entreprises	1 191	541	0	1 487	392	0

Source : DGCL ; calculs CRC

²² La valeur locative cadastrale atteint 4 758€ au m² à Megève contre 3 056 € au m² en moyenne au niveau national.

²³ Le constat est similaire quelle que soit la strate démographique de référence, selon que l'on retienne la population permanente (3 694 hab.) ou la population légale surclassée (42 320 hab.).

La commune a également augmenté régulièrement ses taux d'imposition. Le taux de la taxe d'habitation a ainsi progressé de 1,9 point depuis 2009 (hors transfert de la part départementale), le taux de la taxe foncière sur les propriétés bâties de 1,6 point, le taux de la taxe foncière sur les propriétés non bâties de 9,1 points et le taux de taxe foncière des entreprises de 2,04 points.

Tableau 6 : Taux des impôts directs

en € par habitant	2010			2014		
	Taux votés à Megève	Taux moyen de la strate d'origine	Taux moyen de la strate de surclassement	Taux votés à Megève	Taux moyen de la strate d'origine	Taux moyen de la strate de surclassement
Taxe d'habitation	15,31 %	13,28 %	18,03 %	23,86 %	17,84 %	18,15 %
Taxe sur le foncier bâti	17,19 %	18,79 %	23,95 %	18,85 %	16,14 %	23,18 %
Taxe sur le foncier non bâti	60,60 %	52,69 %	58 %	69,72 %	49,09 %	57,46 %
Cotisation foncière des entreprises	26,92 %	21,59 %	-	28,96 %	19,90 %	-

Source : DGCL ; calculs CRC

Le niveau élevé et croissant des bases fiscales couplé à une progression des taux a sensiblement accru le rendement des impôts locaux, dont la commune a augmenté le produit total de 2,5 M€ (+ 13 %) depuis 2009. Les recettes fiscales représentaient ainsi en 2014 plus des deux tiers de ses produits de gestion.

La réforme de la fiscalité locale n'a pas eu d'incidence significative sur les recettes fiscales de la commune de Megève, à l'exception du transfert de la part départementale de la taxe d'habitation qui a majoré le taux communal de 6,6 points. L'augmentation régulière de la cotisation foncière des entreprises a compensé le prélèvement du fonds de péréquation des ressources intercommunales et communales.

La commune pratique par ailleurs une politique d'abattement mesurée qui a une incidence à peine perceptible sur le rendement des impôts locaux levés par la commune.

En consolidant ses recettes de fonctionnement par un recours au levier fiscal, la commune a axé l'effort demandé aux administrés sur le patrimoine foncier et immobilier dont ceux-ci disposent.

- *La taxe de séjour*

L'article L. 2333-26 du CGCT permet aux communes touristiques d'instaurer une taxe de séjour perçue sur chaque nuitée passée par une personne dans un hébergement à vocation touristique. Collectée par les hébergeurs, elle est acquittée par les touristes et affectée par la commune au financement des dépenses destinées à favoriser son développement touristique.

La commune de Megève a instauré la taxe de séjour par délibération du 21 juillet 1988. Le montant de celle-ci variait selon la saison. Le tarif le plus élevé était pratiqué l'hiver entre le 15 décembre et le 30 avril, le moins élevé entre le 1^{er} juillet et le 31 août. Les locations hors de ces périodes étaient exonérées afin de dynamiser le tourisme hors saison. La commune a décidé de mettre fin à ce fractionnement à compter de l'hiver 2015 et de pratiquer le tarif hivernal toute l'année.

La commune a augmenté ses tarifs en 2002 et en 2015 afin de tenir compte des modifications des fourchettes fixées par le législateur. S'ils apparaissaient modérés jusqu'en 2015 au vu du pouvoir d'achat élevé de la clientèle qui fréquente la station, ils ont été sensiblement réévalués en 2015 et atteignent désormais le plafond légal.

Au cours de la période sous revue, la commune a encaissé entre 225 et 290 k€ de taxe de séjour par an, dont près des trois quarts au cours de la saison hivernale.

Tableau 7 : Taxe de séjour perçue

en €	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Montant de la taxe de séjour perçue	278 209	287 092	227 652	251 567	288 537	269 871	274 125
Dont recettes de la saison hivernale	201 780	205 182	174 845	203 394	219 389	202 280	199 102

Source : comptes de gestion

Le montant total de la taxe de séjour perçue est peu élevé pour une station touristique comme Megève. La chambre avait déjà souligné dans ses précédents rapports l'incapacité de la commune à prendre les mesures nécessaires à l'amélioration de son recouvrement. Si la commune y a depuis affecté un agent dédié, les difficultés persistent.

La commune admet que l'assiette de la taxe est sous-évaluée car si la taxation des résidences hôtelières ne présente pas de difficultés, celle des locations entre particuliers s'avère peu efficiente. La taxe de séjour reposant sur un système déclaratif, il revient à la commune d'assurer un contrôle des hébergeurs sur son territoire, en premier lieu pour en dresser l'inventaire puis en second lieu pour vérifier qu'ils s'acquittent de la taxe. Or, 80 % des lits touristiques sur le territoire de la commune sont des « lits froids », c'est-à-dire pour l'essentiel des résidences particulières meublées qui peuvent être louées de gré à gré hors de toute activité déclarée.

En réaction, la commune a décidé de recourir à la procédure de taxation d'office, créée par la loi de finances pour 2015²⁴. Le maire peut ainsi adresser un avis de taxation aux hébergeurs non déclarés et, en cas d'absence ou de retard de paiement, les taxer d'office en appliquant un taux d'intérêt de 0,75 % par mois de retard. Pour que cette procédure contribue à améliorer le rendement de la taxe de séjour, elle doit toutefois être précédée d'une identification des hébergements imposables. La commune de Megève est en effet confrontée à des difficultés de détermination de l'assiette de la taxe davantage qu'à des difficultés de recouvrement.

Afin de vérifier si les propriétaires de résidences particulières louées de gré à gré s'acquittent bien de la taxe de séjour, la chambre invite la commune à procéder au recensement des résidences privées qui font l'objet de locations touristiques par tous les moyens utiles.

En réponse aux observations provisoires, la commune de Megève s'est engagée à mettre en œuvre une série d'actions :

- ♦ instauration d'une déclaration mensuelle des nuitées et d'un versement semestriel de la taxe auprès de la régie municipale, afin de faciliter le contrôle de la collecte ;
- ♦ création d'un site internet dédié permettant la déclaration et le paiement en ligne, et recensant l'ensemble des hébergements déclarés ;
- ♦ campagne de sensibilisation à la déclaration auprès des syndicats de copropriété et des agences immobilières ;
- ♦ création d'une carte d'hôte pour les loueurs déclarés, qui bénéficieront d'un accès gratuit aux navettes et de réductions tarifaires sur certaines prestations.

²⁴ Loi n° 2014-1654 du 29 décembre 2014. La disposition est codifiée à l'article L. 2333-38 du CGCT.

- *La taxe sur les remontées mécaniques*

L'article L. 2333-49 du CGCT permet aux communes de montagne d'assujettir les entreprises de remontées mécaniques à une taxe sur les recettes brutes provenant de la vente des titres de transport. Acquittée par l'utilisateur, cette taxe est collectée par l'exploitant des remontées mécaniques et reversée dans sa totalité à la commune. La commune de Megève applique un taux de 5 % correspondant au taux maximal autorisé par la loi²⁵.

Elle a perçu à ce titre entre 580 et 721 k€ selon les années, le chiffre d'affaire des exploitants de remontées mécaniques ayant fluctué selon le niveau d'enneigement du domaine skiable.

Tableau 8 : Taxe sur les remontées mécaniques collectées par la commune de Megève

en €	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Produit de la taxe sur les remontées mécaniques	578 707	621 894	584 824	251 567	629 873	721 613	664 889

Source : comptes de gestion

Le rendement de la taxe est fragilisé par les erreurs de gestion commises par la direction de la société d'économie mixte des remontées mécaniques de Megève, qui ont amputé le chiffre d'affaire des remontées mécaniques de 1,4 M€ par an et en moyenne depuis 2009. La chambre estime que l'opacité du système de distribution de forfaits gratuits mis en place par la SEM exploitante et non comptabilisé a également conduit à une minoration de la taxe sur les remontées mécaniques perçue, de près de 500 k€ depuis 2009.

Tableau 9 : Estimation de l'impact des gratuités sur le rendement de la taxe sur les remontées mécaniques

en €	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	Cumul
Produit de la taxe sur les remontées mécaniques	578 707	621 894	584 824	251 567	629 873	721 613	664 889	1 916 656
Gratuités non comptabilisées par la SEM des remontées mécaniques	1 673 694	1 832 725	1 497 615	1 425 245	1 034 349	1 068 417	1 325 605	9 857 650
Moins-value pour la commune	83 685	91 636	74 881	71 262	51 717	53 421	66 280	492 883

Source : calculs CRC

La taxe est collectée par les deux exploitants qui interviennent sur le domaine skiable de la commune : la société des remontées mécaniques de Megève et la société d'économie mixte des Portes du Mont Blanc. Le domaine skiable qu'exploite ces sociétés s'étendant sur le territoire de plusieurs communes²⁶, celles-ci ont convenu d'une répartition de l'assiette de la taxe ainsi que les y autorise l'article L. 2333-51 du CGCT. Elles n'ont toutefois pas conclu de convention écrite ce qui expose cette répartition à une insécurité juridique.

De plus, le mode de calcul diffère selon le massif. Les communes du massif du Jaillet, exploité par la SEM des Portes du Mont Blanc, ont convenu de se référer à la commune sur le territoire de laquelle le titre de transport a été acheté. Le chiffre d'affaire brut généré sur chaque secteur est ensuite ventilé selon une clé arbitrairement fixée. Le produit des ventes par Internet est quant à lui réparti du prorata des ventes au guichet.

²⁵ Article L. 2333-52 CGCT.

²⁶ Outre Megève : Saint-Gervais et Demi-Quartier sur le massif du Mont d'Arbois et Combloux, La Giettaz, Sallanches et Cordon sur le massif du Jaillet.

Tableau 10 : Répartition de l'assiette de la taxe sur les remontées mécaniques entre les communes du massif du Jaillet

en %	Secteur Megève	Secteur Combloux	Secteur La Giettaz
Megève	89 %	-	-
Combloux	-	84,43 %	-
Sallanches	-	12,42 %	-
Demi-Quartier	11 %	3,15 %	-
La Giettaz	-	-	100 %

Source : commune de Megève

Les communes du massif du Mont d'Arbois, exploité par la société de remontées mécaniques de Megève, ont pour leur part convenu d'une répartition plus rationnelle, fondée sur le chiffre d'affaire généré par chaque remontée mécanique pondéré par leur fréquentation et la longueur de survol du territoire de chaque commune.

La chambre invite donc la commune de Megève à se rapprocher des autres communes concédantes de son domaine skiable pour :

- ♦ harmoniser le mode de répartition de l'assiette de la taxe entre les deux massifs du domaine concernés (Jaillet et Mont d'Arbois) en se fondant sur la méthode retenue pour le massif du Mont d'Arbois ;
- ♦ formaliser ce mode de répartition par une convention écrite.

En réponse aux observations provisoires, la commune s'est engagée à se rapprocher des communes de Combloux et de Saint-Gervais pour fixer par écrit les modalités de répartition de la taxe sur les remontées mécaniques entre les trois communes.

La chambre rappelle qu'à défaut d'accord, la répartition entre les communes de l'assiette de la taxe sur les remontées mécaniques sera arrêtée par le préfet.

3.1.1.3- Les autres produits de gestion

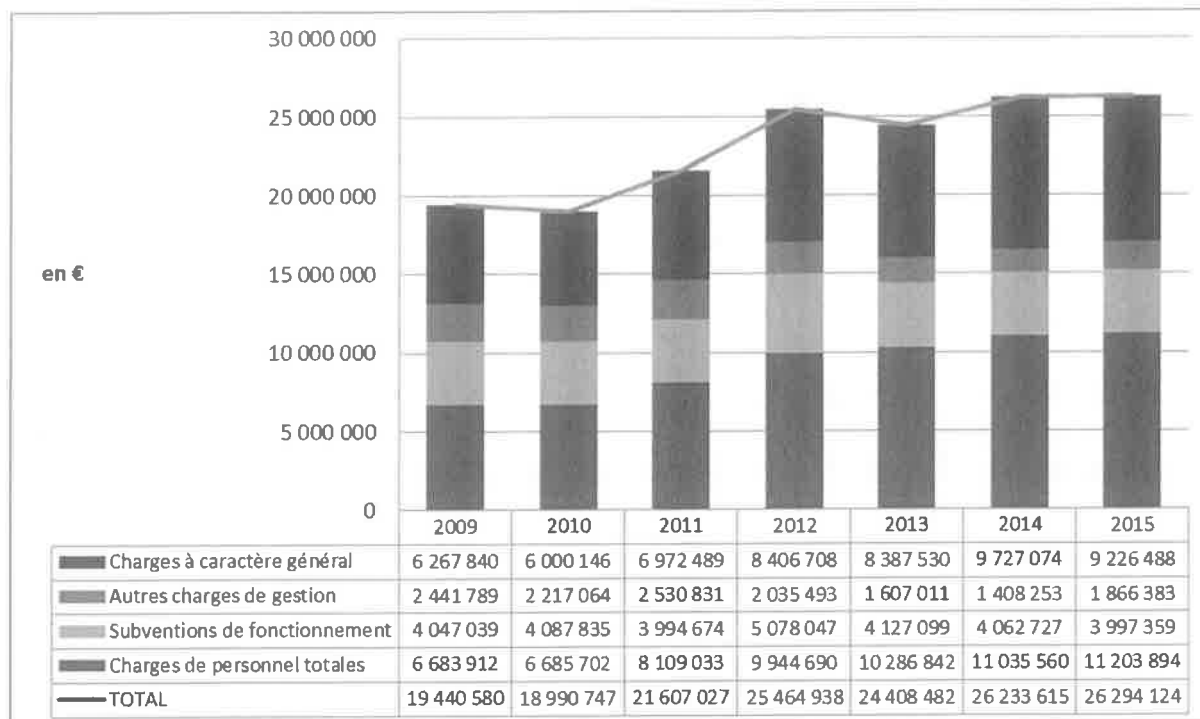
A périmètre constant, les ressources d'exploitation ont progressé de 600 k€ (+ 16 %) depuis 2009, soit moins rapidement que les recettes fiscales. Cette évolution est intervenue entre 2010 et 2012 du fait d'une augmentation du produit de la billetterie du Palais des sports.

Les concours de l'Etat perçus par la commune ont diminué de près de 1,5 M€ depuis 2009.

3.1.2- Les charges de gestion

Les charges de gestion de la commune de Megève ont progressé de 35 % depuis 2009, portées par les charges de personnel (+ 68 %) et les charges générales (+ 47 %). Les subventions aux tiers ont en revanche été contenues et les autres charges de gestion réduites de 24 %.

Figure 5 : Évolution des charges de gestion



Source : comptes de gestion ; calculs CRC

Ces tendances sont biaisées par un effet de périmètre. Même si indépendamment de ce facteur, les charges de gestion ont augmenté de 34 % depuis 2009.

3.1.2.1- L'effet de la réintégration de services externalisés et du transfert de la compétence « ordures ménagères » à l'intercommunalité

La progression des charges de gestion s'explique en partie par la reprise en gestion directe des services liés à l'enfance et aux pompes funèbres, gérés jusque mi-2011 par des établissements publics, qui a conduit à une réintégration de ces charges au sein du budget principal.

Les charges d'exploitation de l'établissement public Mèg'Accueil en 2010, dernier exercice plein avant dissolution, se sont élevées à 2 218 866 €. La commune lui versait une subvention annuelle d'environ 700 k€. Les charges afférentes à l'entretien des sépultures représentent en revanche un montant négligeable.

La commune a également transféré au 1^{er} janvier 2013 la collecte des ordures ménagères à la communauté de communes du Pays du Mont Blanc, qui supporte depuis cette date les charges de gestion de ce service. Celle-ci a ainsi récupéré le bénéfice de la taxe d'enlèvement des ordures ménagères (1,3 M€ en 2012) et la responsabilité des charges du service (523 k€ en 2012).

Les services de l'eau, de l'assainissement et des parcs de stationnement, également réintégrés en 2011-2012, ont été isolés dans des budgets annexes et sont donc sans incidence sur la dynamique du budget principal. Il en va de même depuis 2015 pour les anciens services de l'office du tourisme.

La chambre a ainsi retraité ces différents éléments afin de déterminer la dynamique propre des dépenses de fonctionnement de la commune, c'est-à-dire hors des effets de périmètre²⁷.

Figure 6 : Évolution des charges de gestion à périmètre constant

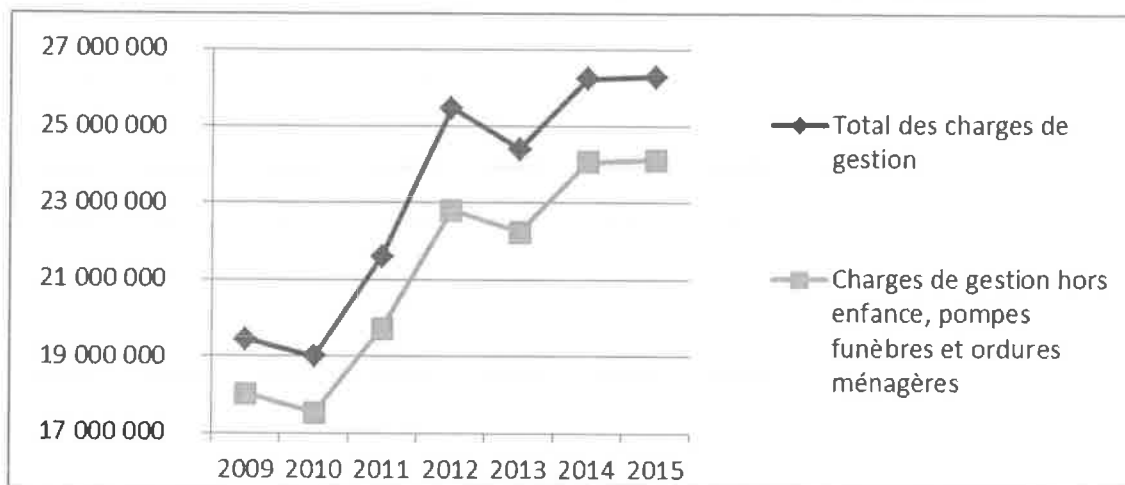


Tableau 11 : Décomposition des charges de gestion à périmètre constant

en €	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Charges de personnel totales	6 350 130	6 360 555	7 352 673	8 569 083	8 911 235	9 659 953	9 828 287
Subventions de fonctionnement	3 334 863	3 384 580	3 603 500	5 078 047	4 127 099	4 062 727	3 997 359
Autres charges de gestion	2 153 823	1 841 891	2 101 026	1 556 233	1 605 251	1 406 493	1 864 623
Charges à caractère général	6 190 273	5 942 869	6 659 820	7 614 770	7 595 592	8 935 136	8 434 550
Charges de gestion hors enfance, pompes funèbres et ordures ménagères	18 029 089	17 529 895	19 717 020	22 818 133	22 239 177	24 064 310	24 124 819

Source : comptes de gestion ; calculs CRC

A dépenses 2010 constantes, la chambre estime ainsi que la réintégration des services de l'enfance et des pompes funèbres a accru d'environ 2,3 M€ par an les charges de gestion de la commune. Le dynamisme de celles-ci, qui à périmètre constant ont progressé d'un tiers depuis 2009, s'explique davantage par une augmentation constante de l'ensemble des charges communales : personnel (+ 55 %), achats généraux (+ 36 %) et subventions aux tiers (+ 20 %).

3.1.2.2- Les charges générales et les charges de personnel

Les charges de personnel et les charges générales de la commune, stables jusqu'en 2010, ont augmenté à un rythme soutenu depuis 2011.

La croissance des charges générales a concerné l'ensemble des postes de dépense. Certains ont particulièrement progressé :

- ♦ les contrats de prestation de services (+ 681 k€), soutenus par les charges de déneigement ;

²⁷ La chambre a retraité du total des charges de gestion des années 2012 à 2015 le montant des dépenses de Mèg'Accueil en 2010, ainsi que, pour les années 2009 et 2010, le montant de la subvention que la commune lui versait. Pour l'année 2011, la chambre a soustrait à ce dernier montant celui des dépenses réalisées avant le 30 juin 2011, date de clôture des comptes de Mèg'Accueil. Elle a également retraité des exercices 2009 à 2012 les charges relatives à la collecte des ordures ménagères.

- ♦ l'énergie et l'électricité (+ 475 k€), notamment en raison de la consommation du Palais des sports ;
- ♦ les transports collectifs (+ 321 k€).

Les charges de personnel ont presque doublé depuis 2009, principalement sous l'effet du recrutement de 18 agents permanents supplémentaires pour étoffer l'ensemble des services communaux, et d'un recours accru aux saisonniers (+ 28 agents - cf. 4.1).

En conséquence de cette progression généralisée, le ratio de rigidité des charges de gestion a augmenté de près de neuf points depuis 2009. Les dépenses incompressibles à court terme représentent désormais 46 % des dépenses de fonctionnement de la commune contre 38 % en 2009.

3.1.2.3- *Les subventions aux tiers*

Les subventions ont augmenté de près de 650 k€ entre 2009 et 2015 passant de 3,3 à 4 M€, ce qui représente 15 % des charges de gestion communales. Parmi les bénéficiaires, l'office du tourisme de Megève perçoit plus de la moitié de l'enveloppe (2,3 M€) mais sa subvention a peu progressé entre 2009 et 2014 (+ 9 %).

La commune a en revanche accru de près de 30 % sa contribution au fonctionnement de ses partenaires privés. En particulier, le Club des sports de Megève a obtenu une augmentation de sa subvention de 50 % depuis 2009 ainsi qu'une participation de 500 k€ à une opération d'investissement en 2014. Sa subvention de fonctionnement atteint désormais 900 k€ soit plus de la moitié des concours attribués aux tiers privés.

Elle ne valorise par ailleurs pas les subventions en nature accordées aux tiers et ne les annexe pas au compte administratif, ainsi qu'elle s'y était pourtant engagée en réponse au dernier rapport de la chambre. La commune s'est justifiée par l'absence jusqu'en 2014 des moyens techniques nécessaires à cette valorisation et s'est de nouveau engagée à se conformer à la recommandation de la chambre.

La commune estime d'ores et déjà qu'elle alloue pour 700 k€ par an de subventions en nature aux deux principaux bénéficiaires des subventions en numéraire : Megève Tourisme et le Club des sports. Au total, Megève Tourisme et le Club des sports ont bénéficié d'un soutien communal de près de 4 M€ par an.

Enfin elle a également subventionné, au second semestre 2011 et en 2012, les budgets annexes créés pour les services de l'eau, de l'assainissement et des parcs de stationnement suite à leur reprise en gestion directe, afin de soutenir la mise en route des nouvelles régies.

3.1.2.4- *Les indemnités des élus*

L'exercice d'une fonction élective relève en principe du bénévolat. Le Code général des collectivités territoriales autorise toutefois les conseils municipaux à voter le versement d'une indemnité à certains élus en compensation des sujétions qu'implique l'exercice de leurs fonctions²⁸.

Cette indemnité peut bénéficier au maire, à ses adjoints et aux conseillers municipaux auxquels il a délégué une partie de ses prérogatives. Elle est calculée sur la base d'un taux voté par le conseil municipal dans la limite des plafonds fixé par la loi et tenant compte de la strate de population. Ce taux est enfin appliqué à la rémunération indiciaire brute correspondant à l'indice terminal 1015 de la fonction publique. Les élus mègevans bénéficient

²⁸ Article L. 2123-20 et suivants CGCT.

en outre d'une majoration en raison du statut de station de tourisme de la commune²⁹, qui s'élève à 50 % du montant des indemnités versées au maire et à ses adjoints.

Le conseil municipal a voté l'octroi d'indemnités aux élus pour les mandatures 2008-2014 et 2014-2020. Le taux d'indemnité du maire est demeuré identique sur les deux mandatures. Celui de ses adjoints a en revanche été légèrement diminué de 0,25 point en 2014 afin de permettre l'augmentation de deux points du taux appliqué aux conseillers délégués tout en restant dans le cadre de l'enveloppe globale fixée par l'article L. 2123-10 du CGCT.

Le montant des indemnités versées aux élus est conforme à celui fixé par le conseil municipal. Il a représenté pour la commune une charge d'environ 150 k€ par an.

3.1.3- L'excédent brut de fonctionnement

L'excédent brut de fonctionnement correspond au surplus dégagé par le cycle annuel d'exploitation de la collectivité.

L'excédent dégagé par la commune a diminué d'un tiers entre 2009 et 2015. Cette évolution résulte en premier lieu de la volonté d'augmenter ses effectifs et ses prestations dans, et en second lieu de la reprise en régie en 2011 des services de l'enfance, des pompes funèbres, de l'eau, de l'assainissement et des parcs de stationnement. Le recours au levier fiscal pour accroître le produit des impôts de 3,5 M€ depuis 2009, n'a pas suffi à couvrir la forte progression des charges de gestion courante.

La commune est parvenue à stabiliser son excédent de fonctionnement en 2015 en maîtrisant ses charges de gestion, maintenues à leur niveau de 2014.

Tableau 12 : La formation de l'excédent brut de fonctionnement

en €	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Ressources fiscales propres	19 013 975	19 069 739	21 591 970	21 527 720	20 082 674	21 405 066	22 515 814
+ Ressources d'exploitation	3 070 201	2 811 687	3 923 554	5 359 012	5 347 340	5 239 022	5 708 583
= Produits "flexibles" (a)	22 084 177	21 881 425	25 515 524	26 886 732	25 430 015	26 644 088	28 224 398
Dotations et participations	5 231 527	5 434 697	5 312 811	5 120 042	4 852 577	4 589 024	3 691 828
+ Fiscalité reversée	0	1 251	-472 540	-730 656	-623 595	-480 855	-831 454
= Produits "rigides" (b)	5 231 527	5 435 948	4 840 271	4 389 386	4 228 982	4 108 169	2 860 374
Travaux en régie (c)	0	0	0	792 968	767 632	794 386	386 241
= Produits de gestion (a+b+c = A)	27 315 704	27 317 373	30 355 795	32 069 086	30 426 628	31 546 643	31 471 012
Charges à caractère général	6 267 840	6 000 146	6 972 489	8 406 708	8 387 530	9 727 074	9 226 488
+ Charges de personnel	6 683 912	6 685 702	8 109 033	9 944 690	10 286 842	11 035 560	11 203 894
+ Subventions	4 047 039	4 087 835	3 994 674	5 078 047	4 127 099	4 062 727	3 997 359
+ Autres charges de gestion	2 441 789	2 217 064	2 530 831	2 035 493	1 607 011	1 408 253	1 866 383
= Charges de gestion (B)	19 440 580	18 990 747	21 607 027	25 464 938	24 408 482	26 233 615	26 294 123
Excédent brut de fonctionnement (A-B)	7 875 124	8 326 627	8 748 768	6 604 147	6 018 146	5 313 029	5 176 888
en % des produits de gestion	28,8 %	30,5 %	28,8 %	20,6 %	19,8 %	16,8 %	16,4 %

Source : comptes de gestion ; calculs CRC

²⁹ Article L. 2123-22 CGCT.

Cet effet ciseaux est né en 2012 après une période de consolidation de l'excédent brut de fonctionnement. L'accélération de la hausse des charges de gestion courante s'engage en effet en 2011 et coïncide ainsi avec la reprise en régie des services auparavant externalisés. L'excédent ne représentait plus en 2015 que 16 % des produits de gestion contre près de 30 % jusqu'en 2011.

3.2- Le financement des investissements

3.2.1- Les dépenses d'équipement

La commune de Megève a investi 75 M€ entre 2009 et 2015. Ses dépenses d'équipement ont progressé au rythme constant de 15 % par an pour atteindre 15 M€ en 2014.

Trois secteurs ont consommé plus de la moitié de cette enveloppe : le Palais des sports (26 M€) ; la voirie (12,8 M€) ; l'aménagement des nouveaux locaux des services communaux de l'aménagement et de l'environnement (DGAAE) et de la police municipale (4,2 M€)

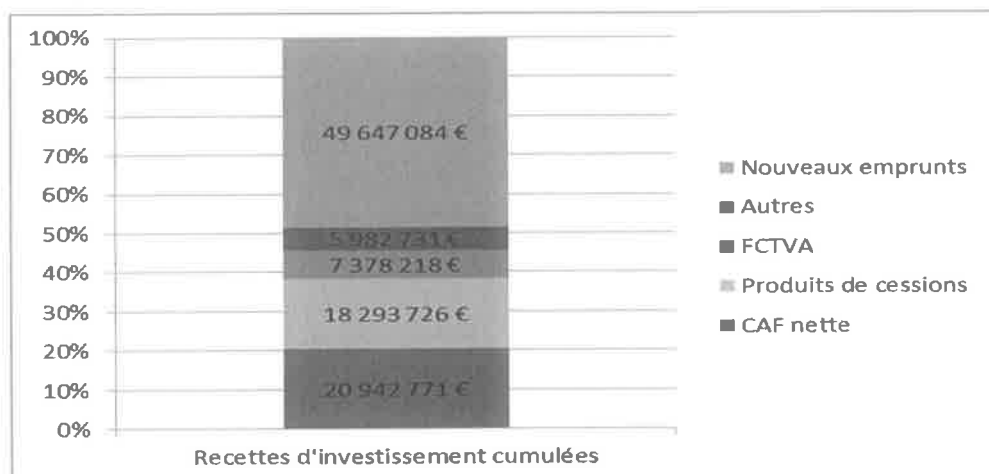
25 % des dépenses d'équipement représentant 18,7 M€ ont consisté en des acquisitions immobilières qui concernent notamment la reprise à la SEM des remontées mécaniques du parking de Rochebrune (3 M€), des opérations de promotion immobilière (2,6 M€), l'acquisition d'un ancien garage pour y implanter les bureaux des services communaux de l'aménagement et de l'environnement (DGAAE) et de la police municipale (2,4 M€), et l'achat de sept appartements que la commune loue à des mégévans afin d'inciter au maintien d'une population de résidents permanents (1,4 M€).

La commune a également investi 1,35 M€ dans la SEM des remontées mécaniques sous la forme d'une augmentation de capital.

3.2.2- Le mode de financement des investissements

La commune a financé la moitié des investissements réalisés entre 2009 et 2015 par des ressources propres, dont seulement 20 % d'autofinancement. Elle a couvert le reste par la cession d'éléments de patrimoine et en particulier de ses participations dans la SEM des remontées mécaniques (18 %), le fonds de compensation de la TVA (7 %) et d'autres recettes (6 %). Elle a également levé 49 M€ d'emprunts qui représentent l'autre moitié des ressources d'investissement mobilisées.

Figure 7 : Mix de financement de l'investissement communal (2009-2015)



Source : comptes de gestion ; calculs CRC

Au total, la commune a levé des ressources supérieures de 23 M€ à ses besoins de la période, qui ont abondé son fonds de roulement, mais est appelée à consommer ce surplus au cours des années à venir pour financer l'achèvement du Palais des sports. Elle en a consigné 15 M€ dans l'attente de leur emploi.

3.2.2.1- L'autofinancement

La capacité d'autofinancement (CAF) est le flux de trésorerie potentiellement dégagé par les opérations de gestion courante de la commune, mobilisable pour rembourser les dettes et/ou financer les investissements. Calculée nette des remboursements d'emprunts, elle représente le produit du fonctionnement disponible pour financer les investissements.

La trajectoire de la capacité d'autofinancement a suivi celle de l'excédent brut de fonctionnement. Consolidée d'un million d'euros entre 2009 et 2011, elle a depuis été divisée par près de trois.

Tableau 13 : La formation de l'autofinancement

en €	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Excédent brut de fonctionnement	7 875 124	8 326 627	8 748 768	6 604 147	6 018 146	5 313 029	5 176 888
+/- Résultat financier	- 1 051 661	- 854 549	- 919 154	- 1 105 027	- 1 342 761	- 1 098 041	- 1 862 667
+/- Résultat exceptionnel	258 613	- 165 725	306 376	71 636	39 252	336 334	429 395
= CAF brute	7 082 075	7 306 353	8 135 990	5 570 455	4 714 638	4 551 322	3 743 615
- Annuité en capital de la dette	3 432 042	2 835 937	3 105 390	2 831 719	3 511 841	2 442 575	2 002 174
= CAF nette ou disponible	3 650 034	4 470 417	5 030 600	2 738 737	1 202 796	2 108 746	1 741 441

Source : comptes de gestion ; calculs CRC

La mobilisation d'importants emprunts pour financer la restructuration du Palais des sports pèsera durablement sur les charges financières et donc sur l'autofinancement dégagé par la commune.

3.2.2.2- Le recours à l'emprunt

La commune a accru ses dépenses d'équipement tout au long de la période alors même que son autofinancement s'est contracté à compter de 2011. Elle a donc dû emprunter 49 M€, dont près de 47 M€ depuis 2012, pour financer ses investissements. Elle n'a pu autrement diversifier ses ressources d'investissement dans la mesure où elle s'est privée de solliciter des subventions auprès de l'État et des autres collectivités territoriales. Depuis 2009, seule la mise en place de la vidéosurveillance sur la voie publique a été significativement soutenue, en l'occurrence par l'État. Au total, la commune a bénéficié de moins de 1,9 M€ de subventions depuis 2009 soit 2,55 % des dépenses d'investissement de la période.

Figure 8 : Le financement des investissements (budget principal)

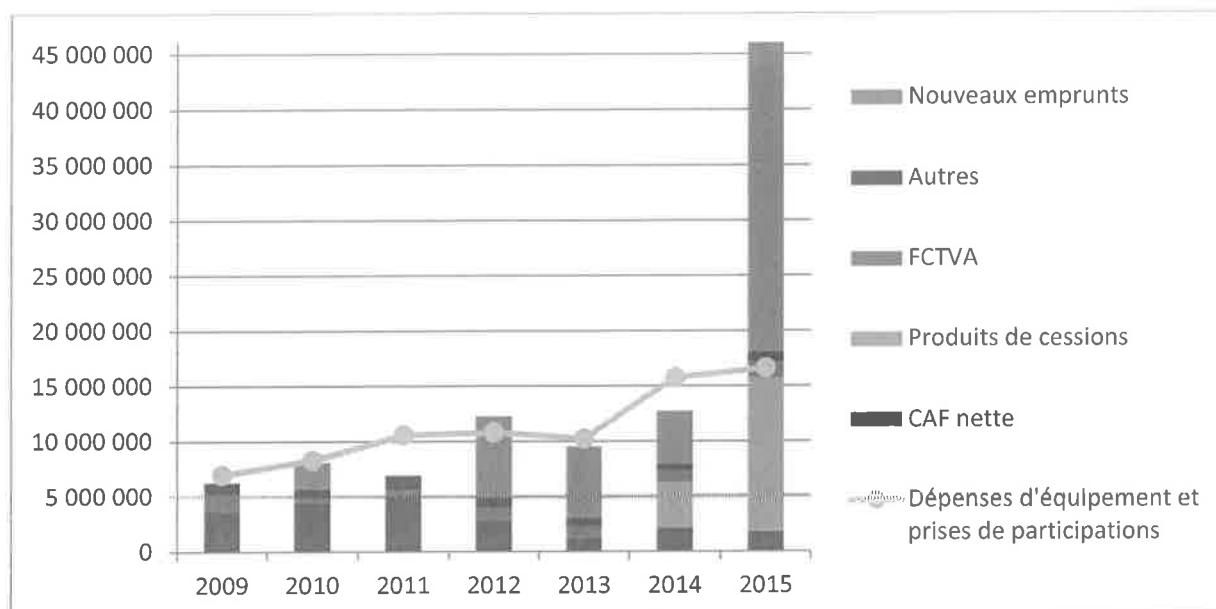


Tableau 14

en €	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	Cumul
CAF nette ou disponible (A)	3 650 034	4 470 417	5 030 600	2 738 737	1 202 796	2 108 746	1 741 441	20 942 772
Taxes locales d'équipement et d'urbanisme	375 729	452 774	405 985	391 048	334 683	481 228	269 765	2 711 213
+ Fonds de compensation de la TVA (FCTVA)	1 534 612	339 189	597 157	1 280 205	1 100 689	1 045 096	1 481 270	7 378 218
+ Subventions d'investissement reçues	134 202	327 602	260 440	518 251	341 899	84 943	247 903	1 915 241
+ Produits de cession	27 887	53 919	5 100	4 000	23 629	4 162 530	14 016 661	18 293 726
+ Autres recettes	535 769	0	535 769	0	0	0	284 739	1 356 277
= Recettes d'investissement hors emprunt (B)	2 608 199	1 173 484	1 804 451	2 193 504	1 800 900	5 773 798	16 300 339	31 654 674
= Financement propre disponible (A+B)	6 258 233	5 643 900	6 835 051	4 932 240	3 003 697	7 882 544	18 041 780	52 597 446
<i>Financement propre disponible / Dépenses d'équipement</i>	<i>108,2 %</i>	<i>73,5 %</i>	<i>72,1 %</i>	<i>47,6 %</i>	<i>22,7 %</i>	<i>52,0 %</i>	<i>135,8 %</i>	<i>73,1 %</i>
- Dépenses d'équipement (y compris travaux en régie)	5 782 665	7 679 482	9 481 582	10 360 549	13 208 417	15 158 042	13 280 959	74 951 696
- Subventions d'équipement (y compris subventions en nature)	523 042	155 108	231 319	426 495	45 732	612 777	500 602	2 495 075
+/- Dons, subventions et prises de participation en nature, reçus ou donnés	216 246	-11 605	0	0	0	0	8 403 842	8 608 482
- Participations et investissements financiers nets	450 792	449 902	1 150 792	0	-700 000	349 890	-5 631 361	-3 929 984
+/- Variation de stocks de terrains, biens et produits	0	0	-4 938	0	0	0	0	-4 938
+/- Variation autres dettes et cautionnements	-666	350	-307 295	28 527	-2 322 597	-354 147	43 879	-2 911 949
= Besoin (-) ou capacité (+) de financement	-713 847	-2 629 337	-3 716 409	-5 883 331	-7 227 855	-7 884 018	1 443 860	-26 610 337
Nouveaux emprunts de l'année	0	2 425 000	77 237	7 322 000	6 500 000	4 844 239	28 034 748	49 203 224
Variation du fonds de roulement	-713 847	-204 337	-3 639 172	1 438 669	-727 855	-3 039 779	29 478 608	22 592 288

Source : comptes de gestion ; calculs CRC

L'excès de ressources de près de 30 M€ constaté en 2015 résulte de la levée d'importants emprunts (28 M€) pour refinancer un emprunt structuré renégocié avec l'appui du fonds de soutien de l'État et boucler le financement des travaux du Palais des sports. S'ils ont été

mobilisés précocement, ces emprunts seront employés au cours des prochaines années au fur et à mesure de l'achèvement des travaux.

3.3- La situation bilancielle

Le mode de financement du lourd cycle d'investissement engagé par la commune, notamment pour la restructuration du Palais des sports, a dégradé sa situation bilancielle en alourdissant sa dette et en fragilisant son fonds de roulement et sa trésorerie.

3.3.1- L'endettement

3.3.1.1- Le niveau et la structure de la dette

La commune a contenu son endettement total jusqu'en 2012 avant de le multiplier par 2,5 en quatre ans et de l'augmenter de 50 % sur la seule année 2015. Il a progressé de 37 M€ sur la période, passant de 25 M€ en 2009 à 62 M€ en 2015.

Cette évolution résulte principalement du financement du cycle d'investissement, en particulier du Palais des sports (26 M€). Dans une moindre mesure, la reprise en gestion directe des parcs de stationnement en 2011 a également eu une incidence (+ 5 M€ depuis 2011).

La contraction parallèle de l'autofinancement a réduit la soutenabilité de la dette communale. Celle-ci peut être appréciée au regard de la capacité de désendettement qui exprime, en nombre d'années, le temps qu'il faudrait à la commune pour rembourser sa dette si elle y consacrait l'intégralité de son autofinancement. Cette capacité s'est allongée de 13 années depuis 2009 et a dépassé en 2015 le seuil d'alerte de 10 ans.

Tableau 15 : L'endettement communal consolidé au 31 décembre 2015

en €	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Endettement du budget principal ³⁰	25 166 737	24 755 800	21 824 734	26 189 386	31 951 761	34 353 425	53 098 824
+ Endettement du budget annexe de l'eau			3 559 022	3 408 311	4 233 283	4 036 022	3 769 754
+ Endettement du budget annexe de l'assainissement			807 039	668 568	509 017	509 017	425 730
+ Endettement du budget annexe des parcs de stationnement			151 578	4 602 565	5 865 262	5 516 235	5 157 153
= Endettement total (A)	25 166 737	24 755 800	26 342 373	34 868 830	42 559 323	44 414 699	62 451 461
CAF brute (B)	7 082 075	7 306 353	8 135 990	5 570 455	4 714 638	4 551 322	3 743 615
Capacité de désendettement en années (A/B)	3,6	3,4	3,2	6,3	9,0	9,8	16,6

Source : comptes de gestion ; calculs CRC

La commune jouit de conditions d'emprunt stables et satisfaisantes. Elle a réduit d'un point le taux d'intérêt moyen de sa dette en 2014. Ses charges d'intérêt sont d'ailleurs demeurées globalement stables, autour d'un million d'euros par an jusqu'en 2014, à l'exception des années 2013 et 2015 au cours desquelles la mise en œuvre du mécanisme de taux, indexé sur la parité Euro / France suisse, de l'emprunt structuré souscrit par la commune en 2007 a pesé sur ses charges financières.

La nature des emprunts souscrits n'expose par la commune à un risque d'augmentation des taux d'intérêts, à l'exception de cet emprunt structuré. Représentant 10 % de l'encours début

³⁰ La chambre a retraité les comptes 165 et 16878 qui correspondent à deux baux emphytéotiques conclus avec la SEMCODA.

2015, il a été renégocié et sécurisé en contrepartie, entre autres, de la souscription de 30 M€ d'emprunts supplémentaires.

3.3.1.2- Les opérations de gestion de la dette

- *La renégociation d'un emprunt structuré*

La commune de Megève a souscrit en 2003 un emprunt au taux d'intérêt fixe de 4,36 % sur les neuf premiers mois puis indexé sur l'EURIBOR. Elle a choisi en mai 2007 de refinancer auprès de Dexia son capital restant dû (4 M€) par un emprunt d'une durée de 45 ans dont le taux d'intérêt variait selon trois périodes :

- ♦ une phase de quatre ans à taux fixe de 4,39 % ;
- ♦ une phase de 25 ans à taux fixe de 4,39 % si la parité EUR/CHF était supérieure ou égale à 1,445 CHF pour un euro, ou un taux de 5,89 % majoré de 50 % de la variation du taux de change si cette parité était inférieure à 1,445 CHF pour un euro ;
- ♦ une phase de 16 ans à taux fixe de 4,39 %.

Or, la parité EUR/CHF est devenue inférieure au cours pivot au mois de mars 2010 et était inférieure à 1,2 CHF pour un euro au 1^{er} juin 2011, date de déclenchement de la phase d'indexation du taux d'intérêt de l'emprunt sur cette parité. La persistance d'une parité égale voire inférieure à 1,2 CHF pour un euro a rendu nécessaire la renégociation de cet emprunt. L'exécution du contrat en l'état aurait en effet conduit la commune à verser pour près de 17 M€ d'intérêts à parité constante.

La commune ne disposait toutefois pas des moyens de refinancer ou de rembourser par anticipation cet emprunt dans la mesure où la banque exigeait en contrepartie une indemnité de 15,1 M€ soit plus de quatre fois le montant du capital restant dû.

Elle a dans un premier temps obtenu de la société de financement local (SFIL) l'application à l'échéance 2012-2013 d'un taux d'intérêt fixe de 6,50 %, en contrepartie du relèvement du taux d'intérêt applicable à deux emprunts plus anciens souscrits par la commune auprès de la même banque. Ces conditions apparaissent peu favorables pour une sécurisation d'un an seulement.

La commune a de nouveau sollicité en 2013 une opération de renégociation auprès de la caisse française de financement local (CAFIL), laquelle l'a refusée et lui a accordé un « abandon de créance » de 312 251 € sur les intérêts de l'exercice.

La commune a finalement conclu en juin 2015 un accord de réaménagement de sa dette avec la CAFIL, qui consiste en l'éclatement de l'emprunt initial en trois contrats :

- ♦ Emprunt n° 1 : 3 300 271 € à 3,60 % sur 37 ans et à amortissement du capital constant, correspondant au remboursement du capital restant dû au titre du précédent contrat ;
- ♦ Emprunt n° 2 : 10 M€ à 1,5 % sur 13 ans et à amortissement progressif, correspondant à une partie de l'indemnité de renégociation (coût total de l'emprunt : 11,2 M€) ;
- ♦ Emprunt n° 3 : 20 M€ à 3,35 % sur 20 ans et à amortissement progressif, correspondant à un nouvel emprunt levé par la commune pour ses besoins propres.

La commune justifie la souscription du nouvel emprunt de 20 M€ par la nécessité de financer la restructuration du Palais des sports qui a selon elle constitué une opportunité de négociation, la commune s'engageant auprès de la CAFIL à lui emprunter des sommes importantes. Elle a cependant consenti un taux d'intérêt supérieur d'un point au prix du marché

en juin 2015 ce qui, couplé à l'amortissement progressif, engendre au total pour la commune un surcoût de 3,1 M€, qui correspond au solde de l'indemnité de remboursement anticipé exigée par la banque.

Dans le même temps, elle a obtenu le 14 octobre 2015 une aide du fonds de soutien aux emprunts à risque financé par l'État, créé par la loi de finances pour 2014, d'un montant de 9 717 175 € représentant 64 % du montant de l'indemnité de résiliation anticipée. Le solde de l'emprunt n° 2, soit 1,48 M€, demeurera cependant à sa charge.

Le taux d'intérêt appliqué à l'emprunt refinance le capital restant dû (n° 1), supérieur de 1,2 point au prix du marché en juin 2015, induit enfin un surcoût de 1 M€.

L'opération de renégociation de l'emprunt structuré a coûté 5,6 M€ à la commune de Megève, charge étalée sur la durée des nouveaux emprunts souscrits.

Le fonds de soutien étant abondé par l'État, sa contribution constitue également une dépense publique. L'intégralité de l'indemnité de remboursement anticipé a donc *in fine* été supportée par le contribuable national et local.

- *Les autres opérations de gestion de la dette*

La renégociation de l'emprunt structuré et le financement de la restructuration du Palais des sports ont conduit la commune de Megève à tripler son endettement entre 2012 et 2015. Pour atténuer la pression que ces opérations exerceront sur ses charges financières au cours des années à venir, la commune a restructuré une partie de sa dette.

Elle a dans un premier temps remboursé de manière anticipée en 2013 un emprunt au capital restant dû de 983 k€ assorti d'une indemnité de 17 k€.

En mai 2015, dans un second temps, la commune a renégocié ses engagements à l'égard du Crédit agricole afin d'en lisser le profil. Elle a converti quatre contrats conclus à un taux moyen de 4,30 % en un seul emprunt au taux de 3,74 % dont l'échéance a été repoussée de cinq ans. Cette opération allègera de 185 k€ l'annuité de la dette communale.

3.3.2- Le fonds de roulement et la trésorerie

La commune de Megève n'a pas couvert l'intégralité des investissements qu'elle a réalisés entre 2009 et 2014 par des ressources nouvelles levées à cet effet. Elle a donc dû puiser dans son fonds de roulement, lequel a été divisé par six sur cette période.

Alors qu'elle avait accumulé fin 2009 une trésorerie confortable représentant six mois de charges courantes, celle-ci s'est amenuisée au point que la commune ne disposait plus fin 2014 que de quatre jours de charges d'avance et réglait donc ses factures à flux tendu. Elle n'a d'ailleurs conservé une trésorerie positive à la fin de cet exercice qu'à l'aide de l'apport des budgets annexes.

La commune a géré sa situation tendue en tirant sur une ligne de trésorerie 1,5 M€ en 2013, 2 M€ en 2014 et 2 M€ en 2015. Elle est ainsi parvenue à continuer de payer ses fournisseurs dans des délais satisfaisants, en moyenne sous 30 jours ainsi que le prescrit le décret n° 2013-269 du 29 mars 2013.

Tableau 16 : Situation bilancielle consolidée

en €	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Fonds de roulement	5 402 450	5 198 113	3 172 966	4 611 635	3 883 780	844 001	27 413 466
(-) Besoin en fonds de roulement global	- 4 846 796	- 895 487	744 848	- 288 305	- 222 828	568 864	-2 151 637
(=) Trésorerie globale	10 249 246	6 093 600	2 428 118	4 899 940	4 106 608	275 137	29 565 103
En jours de charges de gestion	192	117	41	70	61	4	410
(-) Apport des budgets annexes	-	-	- 29 216	2 411 216	1 747 571	1 922 543	1 916 410
dont Parkings			186 030	2 265 750	675 850	650 390	429 950
dont Assainissement			- 82 852	556 634	259 891	736 537	873 070
dont Eau			- 132 394	- 411 168	811 830	535 617	607 430
dont Spa des sports							5 960
(=) Trésorerie nette du budget principal	10 249 246	6 093 600	2 457 334	2 488 724	2 359 037	- 1 647 406	27 648 693
En jours de charges de gestion	192	117	42	36	35	- 23	384

Source : comptes de gestion ; calculs CRC

La mobilisation en fin d'année 2015 d'importantes ressources destinées à boucler le financement de la restructuration du Palais des sports a massivement abondé la trésorerie communale. L'important surplus qui en découle, qui représente plus d'une année de charges courantes, a vocation à se consommer au fur et à mesure de la réalisation et du paiement des travaux. La commune a valorisé ce surplus temporaire en consignait 15 M€ auprès de la Caisse des Dépôts et Consignations.

3.4- La situation des parcs de stationnement

Le stationnement constitue un enjeu économique fort pour une station de tourisme telle que la commune de Megève. L'offre de places détermine en effet avec l'offre d'hébergements la fréquentation du territoire et, partant, celle du domaine skiable, du Palais des sports et des commerces locaux.

Les parcs de stationnement faisaient partie des services externalisés sous la forme d'un établissement public jusqu'en mai 2011, date à laquelle la commune a repris leur gestion en régie directe et isolé leur suivi dans un budget annexe. L'analyse par la chambre de leur situation financière porte donc sur les exercices 2012 à 2015.

L'offre de stationnement public à Megève comprend 876 places payantes en surface et cinq parkings souterrains. Deux d'entre eux, les parkings de Rochebrune et du Mont d'Arbois ont été construits par la SEM des remontées mécaniques puis repris par la commune en 2012 et en 2015.

3.4.1- Les performances financières

La régie des parcs de stationnement a presque doublé ses recettes entre 2012 et 2015, sous l'effet de trois décisions de gestion :

- l'extension du périmètre de stationnement payant, 607 des 876 places payantes ayant été créées sur cette période. Elles ont généré 148 k€ de recettes supplémentaires ;
- la reprise à la SEM des remontées mécaniques de la gestion des parkings de Rochebrune et du Mont d'Arbois, lesquels ont généré des recettes supplémentaires de 363 k€ par an ;
- l'augmentation des tarifs des parkings souterrains.

La régie a bénéficié en 2012 d'une subvention exceptionnelle du budget principal de 638 k€ représentant les excédents accumulés par l'établissement public Megève Parcs de stationnement, que la commune avait incorporés au budget principal lors de la dissolution de l'établissement en 2011.

Les charges de gestion ont augmenté à due concurrence de l'offre de stationnement extérieur comme souterrain. La régie a notamment recruté cinq agents, multipliant ainsi ses charges de personnel par trois entre 2012 et 2014 avant de contenir sa masse salariale en 2015.

Tableau 17 : Formation de l'excédent brut d'exploitation

en €	2012	2013	2014	2015
Ressources d'exploitation	752 783	880 796	1 174 935	1 315 240
= Produit d'exploitation	752 783	880 796	1 174 935	1 400 071
- Consommations intermédiaires	121 444	346 109	361 241	444 213
- impôts taxes et versements assimilés (sauf personnel)	6 918	251 188	20 424	9 567
- Charges de personnel	127 050	230 709	376 781	328 475
+ Subvention d'exploitation	637 911	0	0	0
+ autres produits de gestion	5 435	1 672	11 278	10 020
= Excédent brut d'exploitation	1 140 717	54 463	427 767	543 005
en % du produit total	152 %	6 %	36 %	41 %

Source : comptes de gestion ; calculs CRC

Le stationnement en surface ne représente que 8 % des recettes d'exploitation, l'essentiel étant généré par les parkings souterrains. La commune ne tient toutefois pas de comptabilité analytique fiable par parking, qui lui permettrait de déterminer l'équilibre financier de chacun.

Un audit réalisé en 2012 établit cependant que l'exploitation commerciale des trois parkings historiquement gérés par la régie est excédentaire alors que celle des deux parkings repris à la SEM des remontées mécaniques est déficitaire.

Tableau 18 : Le résultat d'exploitation 2011 des parkings souterrains

en k€	Rochebrune	Mont d'Arbois	Village	Office du tourisme	Casino
Charges d'exploitation 2011	213 k€	117 k€		331 k€	
Recettes d'exploitation 2011		238 k€		572 k€	
Résultat d'exploitation		- 92 k€		+ 241 k€	

Source : audit 2012

Cette évaluation ne comprend toutefois pas les charges indirectes, d'amortissement et de financement des investissements (emprunt, crédit-bail, etc.). Or, la régie s'est endettée de 3 M€ en 2012 pour financer l'indemnité de reprise du parking de Rochebrune et devra supporter à compter de 2017 la totalité du loyer du crédit-bail du parking du Mont d'Arbois qui s'élève à 530 k€.

Ces deux parkings pâtissent en outre d'une grille tarifaire fondée sur des zones géographiques, le tarif augmentant avec la proximité du centre-ville. Or, les parkings de Rochebrune et surtout du Mont d'Arbois, principalement destinés à accueillir des skieurs du fait de leur situation à proximité immédiate de remontées mécaniques structurantes, sont éloignés du centre-ville.

La chambre invite par conséquent la commune à dresser une comptabilité analytique complète de chaque parking afin d'identifier leur besoin de financement en exploitation comme en investissement, ce à quoi la commune s'est engagée en réponse aux observations provisoires, et d'ajuster ses tarifs en conséquence.

3.4.2- Le financement des investissements

3.4.2.1- Les dépenses d'équipement

La régie des parcs de stationnement a investi 6,6 M€ entre 2012 et 2015. Les principales opérations sont la reprise du parking de Rochebrune à la SEM des remontées mécaniques (3 M€) et l'acquisition de nouveaux systèmes automatiques d'accès, de paiement et vidéosurveillance (1,2 M€).

La commune avait initialement envisagé d'investir dans la construction d'un parking souterrain à proximité du Palais des sports mais y a finalement renoncé.

Les trois parkings souterrains historiques (casino, village et office du tourisme) présentent des signes de vétusté et d'altération de leur structure que la commune considère comme graves. Or, les obligations de sécurité auxquels sont soumis les parkings souterrains impliquent des opérations de vérification engagées à intervalles réguliers³¹, et le cas échéant la réalisation sans délai des travaux auxquels ces opérations concluent. La régie ne peut donc se dispenser d'engager les dépenses correspondantes. Pour des raisons financières, elle a dû différer les travaux d'étanchéité et d'embellissement de l'ensemble des parkings, seul le renforcement de la structure du parking du casino ayant été réalisé en 2015.

Or, en décidant la reprise anticipée des parkings de Rochebrune et du Mont d'Arbois, biens qui lui revenaient gratuitement à expiration des contrats d'exploitation du domaine skiable, la commune a choisi de soutenir la SEM des remontées mécaniques en différant le besoin urgent de rénovation de ses parkings souterrains.

La chambre alerte en conséquence la commune de Megève sur l'impasse financière qu'elle risque de rencontrer si les retards accumulés dans les travaux d'étanchéité et d'embellissement de ses parkings souterrains les plus vétustes, qui sont aussi les plus rentables, venaient à nuire à leur exploitation.

3.4.2.2- Le mode de financement des investissements

La régie n'a couvert l'annuité de remboursement de sa dette par son excédent d'exploitation qu'en 2012, au bénéfice de la subvention versée par le budget principal.

Tableau 19 : La capacité d'autofinancement

en €	2012	2013	2014	2015	Cumulé
Excédent brut d'exploitation	1 140 717	54 463	427 767	543 005	2 165 952
+ Résultat financier	- 55 113	- 372 992	- 282 887	- 262 149	- 973 141
+ Résultat exceptionnel	2 233	417	104 879	- 14 780	92 749
= CAF brute	1 087 837	- 318 112	249 759	266 076	1 285 560
- Annuité en capital de la dette	49 014	237 303	349 028	359 081	994 425
= CAF nette	1 038 823	-555 415	-99 268	-93 006	291 135

Source : comptes de gestion ; calculs CRC

³¹ Tous les ans pour l'éclairage, le gaz et les ascenseurs, tous les trois ans pour le désenfumage, tous les cinq ans pour la vérification complète des ascenseurs.

À défaut d'autres ressources propres significatives, la régie a financé la quasi intégralité de ses investissements par l'emprunt. Le montant levé en 2012 était initialement destiné à financer la construction du parking souterrain à proximité du Palais des sports. Si ce projet a été abandonné, les fonds ainsi mobilisés ont été opportunément employés pour financer l'indemnité de reprise du parking de Rochebrune.

Tableau 20 : Le financement des investissements

en €	2012	2013	2014	2015	Cumul
CAF nette	1 038 823	-555 415	-99 268	-93 006	291 135
+ Fonds affectés	108 201	64 575	77 029	91 169	340 974
= Financement propre disponible (C+D)	1 147 024	-490 840	-22 239	-1 837	632 109
Financement propre disponible / dépenses d'équipement	40,7%	-16,1%	-5,4%	-0,7%	10%
- Dépenses d'équipement	2 816 417	3 049 034	409 332	271 168	6 545 951
= Besoin (-) ou capacité (+) de financement	-1 669 393	-3 539 874	-431 571	-201 755	-5 842 593
Nouveaux emprunts de l'année	4 500 000	1 500 000	0	0	6 000 000
Mobilisation (-) ou reconstitution (+) du fonds de roulement	2 830 607	-2 039 874	-431 571	-201 755	157 407

Source : comptes de gestion ; calculs CRC

3.4.3- La situation bilancielle

3.4.3.1- L'endettement

La régie des parcs de stationnement s'est fortement endettée pour financer ses investissements. Son encours fin 2015 atteignait 13,1 M€, soit près de dix années de recettes d'exploitation, et n'apparaît pas soutenable en l'état compte tenu de l'incapacité de la régie à dégager de l'autofinancement pour couvrir le remboursement du capital.

L'essentiel provient de la reprise des parkings de Rochebrune et du Mont d'Arbois auparavant exploités par la SEM des remontées mécaniques. La chambre a pris le parti de considérer le crédit-bail du parking du Mont d'Arbois comme une dette dès lors que la SEM des remontées mécaniques y a recouru à seule fin de financer la construction du parking et que la commune a manifesté l'intention d'acquérir l'équipement à expiration du contrat. La commune a d'ailleurs indiqué qu'elle avait entamé une négociation avec le crédit-bailleur pour le transformer en emprunt bancaire.

Tableau 21 : L'endettement de la régie des parcs de stationnement

en €	2012	2013	2014	2015
Endettement (A)	4 602 565	5 865 262	5 516 234	13 100 543
CAF brute (B)	1 085 357	-313 737	97 968	-399 724
Capacité de désendettement en années (A/B)	4	-19	56	- 33
Charges d'intérêts (C)	34 822	376 906	290 000	261 349
Taux d'intérêt apparent (C/A)	0,76 %	6,43 %	5,3 %	5,1 %

Source : comptes de gestion ; calculs CRC

La régie s'est de plus endettée dans des conditions financières peu favorables. Ses quatre emprunts affichent un taux d'intérêt moyen élevé de 5 % qui s'explique d'une part par les taux peu favorables négociés en 2012 et 2013 (4,75 % pour 1 M€ et 3,89 % pour 1,4 M€) et d'autre part par la renégociation en 2012 de l'emprunt structuré porté par le budget principal, dont l'une des conditions était la souscription pour la régie de stationnement d'un emprunt de 3,5 M€ sur 15 ans au taux fixe de 5,35 %. Cet emprunt présente par ailleurs l'inconvénient

d'être amorti selon un profil progressif, ce qui engendre un surcoût d'intérêts de 935 k€ sur quinze ans par rapport à un profil d'amortissement constant.

Constitué récemment, l'endettement de la régie présente une durée résiduelle élevée de 19 ans et exercera une pression durable sur sa situation financière.

3.4.3.2- *Le fonds de roulement et la trésorerie*

Le fonds de roulement et la trésorerie ont été abondés par les importants emprunts levés en 2012. Elle ne représentait cependant plus que deux mois et demi de charges courantes fin 2015.

Tableau 22 : Situation bilancielle

en €	2012	2013	2014	2015
Fonds de roulement net global (A)	2 878 670	989 960	551 180	429 950
<i>En jours de charges d'exploitation</i>	3 590	300	168	141
Besoin en fonds de roulement (B)	612 920	314 110	- 99 210	192 102
Trésorerie (A-B)	2 265 750	675 850	650 390	237 848
<i>En jours de charges d'exploitation</i>	2 825	205	198	78

Source : comptes de gestion ; calculs CRC

3.5- Conclusion

La situation financière de Megève s'est dégradée depuis 2009 en dépit d'un recours au levier fiscal, en raison d'une progression non maîtrisée jusqu'en 2014 des charges de gestion courante et notamment des charges de personnel. Son autofinancement s'est contracté alors même qu'elle engageait un lourd investissement : la restructuration et l'extension du Palais des sports et des congrès. Le financement de ce projet a requis la mobilisation d'importants emprunts et dégradé la situation bilancielle de la commune au point de créer fin 2014 une situation de trésorerie tendue.

La commune est parvenue à le sécuriser partiellement en 2015 en obtenant un prêt de 20 M€ en contrepartie de la renégociation d'un emprunt structuré qu'elle avait contracté. Cette dernière opération coûtera toutefois au contribuable local et national la somme de 15,5 M€, répartie sur la durée des emprunts, et pèsera durablement sur les charges de fonctionnement de la commune. Celle-ci a ainsi épuisé ses marges de manœuvre et l'endettement élevé qu'elle supporte désormais ne s'avèrera soutenable qu'à la condition qu'elle renforce son autofinancement et dégage suffisamment de ressources propres pour couvrir intégralement ses investissements courants à venir.

La régie communale des parcs de stationnement présente enfin une situation financière critique, aggravée par la reprise des parkings de Rochebrune et du Mont d'Arbois dont les déficits d'exploitation et l'endettement empêchent de dégager l'autofinancement nécessaires à la réfection des autres parkings, plus rentables mais vétustes. Elle a de ce fait été contrainte de s'endetter dans des conditions financières peu favorables et à un niveau qui excède ses capacités de remboursement.

Il appartiendra donc à la commune de dégager sans délai des économies de fonctionnement significatives, ce qu'elle a entrepris en élaborant en réponse aux observations provisoires de la chambre un plan d'économies ambitieux pour la période 2017-2020. Ce plan, prévoit :

- une diminution de 5% par an des charges de fonctionnement, hors masse salariale ;
- une stabilisation de la masse salariale par le gel des primes et des recrutements, le

non-remplacement des départs en retraite et le contingentement des heures supplémentaires payées ;

- une refonte de la grille tarifaire du Palais des sports ;
- une limitation des dépenses d'investissement à 2,5 M€ par an.

4- LA GESTION DES RESSOURCES HUMAINES

La commune de Megève emploie près de 300 agents. Cet effectif important se justifie par le surclassement démographique dont elle bénéficie en tant que station de tourisme³². Il lui permet de disposer d'un encadrement supérieur constitué de trois emplois fonctionnels : un directeur général des services titulaire du grade de directeur territorial, un directeur général adjoint chargé de l'administration générale titulaire du même grade d'attaché principal et un directeur des services techniques titulaire du grade d'ingénieur territorial³³. La gestion d'un tel effectif explique également la création en novembre 2009 d'un poste de directeur des ressources humaines occupé par un attaché territorial.

Le personnel communal est quasi-exclusivement affecté à la réalisation des missions dévolues à la collectivité. Seuls trois maîtres-nageurs affectés au Palais des sports sont pour une partie de leur temps de travail mis à disposition du club des sports.

4.1- L'évolution de la masse salariale

La masse salariale de la commune de Megève a presque doublé entre 2009 et 2015. La part des charges de personnel dans le total des charges de gestion est ainsi passée de 35 % en 2009 à 42 % en 2015.

Tableau 23 : Évolution consolidée de la masse salariale de la commune de Megève

en €	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	VMA
Rémunérations du personnel titulaire	3 667 616	3 562 467	3 694 393	4 228 573	4 216 476	4 470 851	4 784 380	5 %
+ Rémunérations des non-titulaires	1 075 729	1 258 528	2 304 542	3 368 687	2 799 456	3 138 900	3 757 047	23 %
+ Autres rémunérations	9 858	5 910	10 814	11 875	31 968	42 197	52 575	32 %
- Atténuations de charges	0	0	11 488	24 423	118 716	129 861	153 120	n. s.
Rémunérations du personnel	4 753 204	4 826 904	5 998 261	7 584 713	7 166 616	7 522 086	8 440 882	10 %
+ Charges sociales	1 823 632	1 724 417	2 200 611	2 675 937	2 443 980	2 804 895	3 053 307	9 %
+ Impôts et taxes sur rémunérations	87 075	88 747	109 324	132 210	129 261	136 999	118 552	5 %
+ Autres charges de personnel	13 638	13 408	1 637	2 480	1 474	19 387	648	-40 %
+ Charges de personnel externe	77 232	32 225	21 358	15 419	1 245 152	1 380 855	313 706	26 %
Charges de personnel totales	6 754 780	6 685 702	8 331 190	10 410 758	10 986 482	11 864 222	11 927 095	10 %
dont BA assainissement			4 559	15 701	108 955	146 517	156 881	142 %
dont BA eau			163 635	320 836	127 813	158 827	148 746	-2 %
dont BA des parcs de stationnement			52 327	127 050	230 709	376 781	328 475	58 %
dont BA spa des sports							105 765	n.s.

Source : comptes de gestion ; calculs CRC

³² Par arrêté du 21 août 2009, le préfet de la Haute-Savoie a fixé la population administrative de la commune à 42 030 habitants.

³³ Conformément aux dispositions des décrets n° 87-1101 du 30 décembre 1987, n° 90-128 du 9 février 1990 et n° 2000-954 du 22 septembre 2000.

Cinq facteurs cumulés expliquent cette forte augmentation :

- ♦ la réintégration en régie directe des services de l'eau, de l'assainissement des parcs de stationnement, de la petite enfance, de la restauration scolaire, de l'hébergement, de l'animation pour les jeunes et du centre de loisirs en 2011-2012, puis de la communication, de l'évènementiel et de la promotion touristique en 2014-2015, auparavant gérés par des établissements publics industriels et commerciaux ;
- ♦ l'impact des mesures nationales d'augmentation des cotisations sociales et de revalorisation du traitement des agents de catégories A et B ;
- ♦ le glissement vieillesse-technicité ;
- ♦ la décision de recruter 18 agents permanents supplémentaires³⁴ et le recours accru aux saisonniers (+28 entre 2009 et 2015), pour un total de 39 équivalents temps plein ;
- ♦ la politique indemnitaire.

Les trois premiers facteurs sont mécaniques. Ils traduisent soit la modification du périmètre des missions de la commune, soit l'effet de décisions indépendantes de sa volonté. La chambre estime qu'ils ont représenté 45 % (+ 2,32 M€) de l'augmentation de la masse salariale entre 2009 et 2015⁽³⁵⁾.

Les deux derniers facteurs relèvent en revanche de décisions de gestion prises par le maire. Ils sont à l'origine de 55 % (+ 2,85 M€) de la progression de la masse salariale sur la période.

4.1.1- Les facteurs extérieurs

4.1.1.1- Les mesures salariales décidées au niveau national

Les décrets n° 2013-1290 du 27 décembre 2013 et n° 2014-78 du 29 janvier 2014 ont accru de 1,55 point le taux des cotisations sociales dues par les collectivités employeurs et revalorisé la grille indiciaire des agents des catégories B et C. Ces mesures ont pesé à la hausse sur les rémunérations et les cotisations sociales versées par Megève, à compter de l'année 2014. La commune évalue leur impact, en année pleine, à 68 376 €.

4.1.1.2- Le glissement vieillesse-technicité

L'avancement et, partant, l'augmentation de la rémunération individuelle des fonctionnaires territoriaux reposent en premier lieu sur l'ancienneté. Le niveau des charges de personnel de la collectivité dépend donc en partie de l'âge et de la progression de carrière de ses agents, et croît avec eux selon un effet de glissement vieillesse technicité (GVT).

Les agents de Megève demeurent plus jeunes que la moyenne des fonctionnaires territoriaux. Ils sont en moyenne âgés de 39,9 ans contre 44 ans au niveau national. De plus, la part des agents situés dans la tranche d'âge des plus de 50 ans et dont le régime indiciaire tend à peser sur la masse salariale se situe autour des 25 % contre 35 % dans la fonction publique territoriale et 30,8 % toutes fonctions publiques confondues³⁶.

L'ancienneté des agents communaux ne pèse donc qu'à la marge sur l'évolution de la masse salariale de la commune de Megève. Celle-ci a évalué l'incidence du GVT à moins de 30 k€ par an en moyenne depuis 2009.

³⁴ Créations de postes nettes des emplois supprimés

³⁵ 2,05 M€ pour l'effet de périmètre, 200 504 € pour le GVT et 68 376 € pour les mesures nationales.

³⁶ Rapport annuel de la DGAFP sur l'état de la fonction publique publié en 2014.

Tableau 24 : Incidence du GVT sur la masse salariale communale

2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
33 460 €	30 374 €	17 117 €	37 110 €	36 178 €	22 830 €	23 435 €

Source : commune de Megève

4.1.2- L'internalisation de services auparavant gérés par des établissements publics

Entre 2011 et 2015, la commune a repris en gestion directe les services de l'eau potable, de l'assainissement, des parcs de stationnement, de la petite enfance, et du tourisme, auparavant gérés par des établissements publics autonomes.

Au vu de la masse salariale portée par ces différents services lors de l'exercice qui a précédé leur reprise en régie, la chambre estime que l'intégration à l'effectif communal des agents qui relevaient auparavant de ces services a accru la masse salariale de la commune de 2,2 M€, dont 1,8 M€ en 2011-2012 et 367 k€ en 2015.

La commune a en revanche réduit sa masse salariale de 145 k€ depuis 2013 à la faveur du transfert à la communauté de communes de la compétence d'enlèvement des ordures ménagères.

4.1.3- Les décisions de gestion prises par la commune

4.1.3.1- Les recrutements

L'effectif des agents communaux a presque doublé entre 2009 et 2014. Il est passé de 160 personnes en équivalent temps plein en 2009 à 284 en 2015. Sur 131 agents recrutés, 85 (65 %) étaient employés par les établissements publics liés à la commune jusqu'en 2011 et ont été réintégrés à l'effectif communal lors de leur suppression. Les 46 autres (35 %) constituent des recrutements nets décidés par le conseil municipal.

Tableau 25 : Évolution des effectifs communaux entre 2009 et 2015

	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	Variation totale	Variation à périmètre constant ³⁷
Agents titulaires	141	133	134	145	137	149	164	+23	+2
Agents contractuels permanents	14	16	37	103	114	97	94	+80	+16
Agents contractuels non permanents ³⁸	33	34	34	44	41	61	61	+28	+28
Total effectifs physiques	188	183	205	292	292	307	319	+131	+46
Total ETP	160,4	163,8	172,1	245,2	267,8	283	284,1	+123,7	+38,7

Source : commune de Megève ; calculs CRC

La réintégration des services de l'eau, de l'assainissement, de la petite enfance et des parcs de stationnement a accru les effectifs communaux de 64 équivalent temps plein entre 2011 et 2012. La reprise en gestion directe de la plupart des missions de l'office de tourisme entre 2014 et 2015 a quant à elle concerné 21 équivalent temps plein³⁹. Au total, la modification du

³⁷ Hors réintégration des services de l'eau, de l'assainissement, de la petite enfance, des parkings et du tourisme, soit 64 + 21 ETP.

³⁸ Comprend les agents mis à disposition par le centre de gestion, les saisonniers et les stagiaires.

³⁹ 7 ETP en 2014 pour la communication et l'événementiel ; 14 ETP en 2015 pour la commercialisation, la promotion et l'accueil.

périmètre des missions de la commune a eu pour effet d'incorporer 85 agents à ses effectifs. La commune a par ailleurs créé 46 emplois supplémentaires entre 2009 et 2015, ce qui représente une augmentation de ses effectifs de 25 % par rapport à 2009. Ces recrutements traduisent à la fois un renforcement de l'effectif permanent (+ 18) et un recours accru aux saisonniers pour délivrer certains services à la population (+ 28). Ils concernent en premier lieu le Palais des sports, doté de 16 agents supplémentaires⁴⁰. Le service des parcs de stationnement a également recruté 5 caissiers. Les autres créations de postes concernent l'ensemble des services communaux (administration générale, petite enfance, police municipale, ...). La commune a ainsi dû répondre au besoin en personnel créé par sa politique d'attractivité touristique et a décidé, dans le même temps, de renforcer ses services supports (marchés publics, ...). Elle a pour ce faire davantage recouru aux agents contractuels (+ 44) qu'aux agents titulaires (+ 2).

4.1.3.2- L'enveloppe indemnitaire

Le montant de l'enveloppe indemnitaire accordée par le conseil municipal aux agents communaux a progressé au même rythme que l'ensemble des dépenses de personnel. Sa forte augmentation s'explique de même principalement par la réintégration ou le recrutement de 124 agents depuis 2009.

Tableau 26 : Évolution du régime indemnitaire des agents communaux

en €	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Régime indemnitaire voté par l'assemblée	636 416	600 528	642 566	826 234	1 277 743	1 319 682	1 481 047
Autres indemnités	58 087	54 736	77 773	74 513	73 557	71 577	81 462
Montant total du régime indemnitaire	694 504	655 264	720 338	900 747	1 351 300	1 391 259	1 562 509

Source : comptes de gestion

Le régime indemnitaire des agents communaux n'a pas fait l'objet de revalorisation depuis 2009. Seules deux ajustements ont accru à la marge l'enveloppe indemnitaire :

- ♦ l'octroi d'une indemnité horaire de travail de nuit aux agents effectuant ces heures en service normal (+ 6 k€) ;
- ♦ la compensation financière sous forme d'heures supplémentaires, à compter du 1^{er} janvier 2015, de l'intégralité des heures effectuées le dimanche par les agents du Palais des sports et de la médiathèque, qui donnaient auparavant lieu pour moitié à un repos compensateur (+ 11 k€).

4.2- Les conditions de rémunération

4.2.1- Le régime indemnitaire

L'article 88 de la loi du 26 janvier 1984 portant statut de la fonction publique territoriale donne compétence au conseil municipal pour déterminer le régime indemnitaire applicable aux agents communaux, dans la limite de celui accordé aux fonctionnaires de l'État.

Le conseil municipal de Megève a fixé par délibération du 12 décembre 1994 le régime indemnitaire des agents. Il se compose d'un régime de base ouvert à tous les agents sans distinction ainsi que d'un régime complémentaire spécifique à la filière à laquelle appartient l'agent. L'ensemble de ces primes respecte le principe de parité avec le régime indemnitaire des fonctionnaires de l'État.

⁴⁰ Directeur technique, éducateurs sportifs, maitres-nageurs, secrétaires, agents d'accueil et agent d'entretien, esthéticienne affectée au spa.

Jusqu'en 2012, les agents du Palais des sports et de la médiathèque bénéficiaient d'une prime d'exploitation représentant 3 % de leur traitement de base brut, dont l'attribution était motivée par la complexité des équipements et l'amplitude des horaires d'ouverture du service. Cette prime étant dépourvue de fondement légal, elle a été abrogée au 1^{er} janvier 2013 et compensée, pour les agents bénéficiaires, par une majoration du même montant de leurs autres primes (IAT ou IFTS).

Les agents contractuels bénéficient du même régime indemnitaire que les titulaires, fixé par référence au niveau hiérarchique de l'agent (coordinateurs, responsables et référents opérationnels).

4.2.2- L'avancement des agents

La manière de servir appréciée lors de l'évaluation annuelle constitue l'un des critères d'avancement des fonctionnaires territoriaux. L'article 78 de la loi du 26 janvier 1984 dispose en effet que « *l'avancement d'échelon à l'ancienneté maximale est accordé de plein droit. L'avancement d'échelon à l'ancienneté minimale peut être accordé au fonctionnaire dont la valeur professionnelle le justifie* ».

Entre 2009 et 2015, la commune a proposé à la commission administrative paritaire l'avancement de 207 agents à la durée minimale, de 92 à la durée moyenne et de 41 à la durée maximale. Jusqu'en 2010, elle proposait quasi exclusivement l'avancement à la durée minimale. Elle module davantage ses propositions depuis et propose en particulier la durée maximale pour les agents ayant fait l'objet d'une procédure disciplinaire. Peu d'entre eux sont toutefois concernés. La majorité des agents continue ainsi de bénéficier de l'avancement à la durée minimale.

La chambre prend acte des efforts consentis par Megève pour prendre davantage en compte la manière de servir de ses agents dans leur avancement. Elle lui rappelle toutefois que l'avancement à la durée minimale ne constitue pas la règle et ne peut être accordé que si la valeur professionnelle de l'agent le justifie. La chambre l'invite donc à appliquer par défaut la durée maximale ou la durée moyenne, et à ne proposer la durée minimale que dans des cas dûment justifiés.

4.3- Le temps de travail

4.3.1- Le respect de la durée légale du travail

Le temps de travail légal des agents territoriaux est fixé à 1607 heures par an⁴¹. Il constitue à la fois un plancher et un plafond⁴². Le règlement intérieur du temps de travail de la commune de Megève reprend cette durée, qui constitue bien le temps de travail annuel exigé des agents municipaux. En particulier, aucun jour de congé supplémentaire de type « journée du maire » ou congé d'ancienneté n'est accordé. L'absence de pointeuse ne permet toutefois pas de vérifier l'effectivité de la réalisation de ces heures.

4.3.2- Les heures supplémentaires

Les agents communaux qui réalisent des heures supplémentaires, au-delà de leur temps normal de travail mensuel, bénéficient d'une compensation en application de l'article 2 du décret n° 91-875 du 6 septembre 1991. Le régime de ces heures est fixé, pour les fonctionnaires, par le décret n° 2002-60 du 14 janvier 2002.

⁴¹ Décret du 12 juillet 2001 relatif à l'aménagement et à la réduction du temps de travail dans la fonction publique territoriale.

⁴² CAA Versailles, *Commune d'Evry*, 23 juin 2005, n° 03VE01521.

Ce texte prévoit notamment :

- que les heures supplémentaires accomplies ne peuvent dépasser 25 heures par mois sauf dérogation exceptionnelle (art. 6). Celle-ci peut être soit temporaire dans des cas individuels, sur décision du chef de service après information des représentants du personnel ; soit permanente pour des emplois expressément visés à ce titre par délibération du conseil municipal après consultation du comité technique ;
- que la compensation de ces heures prend la forme soit d'un temps de repos, soit d'une indemnité (arts. 3 et 7) ;
- que la comptabilisation de ces heures est en principe assurée par la mise en œuvre d'un moyen de contrôle automatisé du temps de travail (pointeuse). Un décompte déclaratif contrôlable n'est admis que si les agents exercent leur activité hors de leurs locaux de rattachement ou si ces locaux accueillent moins de dix agents.

Le conseil municipal de Megève a, par délibération du 3 novembre 2008, ouvert droit au versement d'heures supplémentaires à l'ensemble du personnel titulaire et contractuel, sous la forme d'une indemnité forfaitaire pour les agents de catégorie A, sous la forme d'une indemnité horaire c'est-à-dire nécessitant la réalisation effective d'heures supplémentaires pour les agents de catégorie B et C.

La compensation des heures supplémentaires réalisées par les agents municipaux de catégorie B et C est assurée dans des conditions coûteuses pour la commune.

4.3.2.1- L'absence de contrôle automatisé du temps de travail

La commune n'a pas mis en place de contrôle automatisé du temps de travail, en méconnaissance du décret n° 2002-60 du 14 janvier 2002. Les agents municipaux ne sont donc pas astreints à s'identifier lorsqu'ils prennent et quittent leur service. Les heures supplémentaires réalisées par l'ensemble des agents communaux font l'objet de décomptes déclaratifs précis signés par le chef de service et parfois par le coordinateur de pôle. Le visa de la direction générale figure cependant rarement.

Or, la commune ne justifie pas des contraintes qui, aux termes du décret du 14 janvier 2002, l'autoriserait à dispenser ses agents d'un tel contrôle automatisé. La chambre lui recommande donc d'instaurer un contrôle automatisé du temps de travail de ses agents, lequel fiabilisera le décompte des heures supplémentaires que ceux-ci réalisent. Concernant les agents dont la situation les autoriserait à continuer de déclarer leurs heures supplémentaires sans pointer, la chambre invite la commune à resserrer le contrôle que la direction générale exerce sur leurs déclarations afin de mieux garantir leur sincérité.

4.3.2.2- Une compensation indemnitaire coûteuse

La commune a choisi de privilégier l'indemnisation des heures supplémentaires réalisées par ses agents aux dépens du repos. Le règlement intérieur du temps de travail le prévoit expressément pour les heures dominicales.

La commune a toutefois circonscrit le volume des heures supplémentaires qui a diminué de 13 % entre 2011 et 2015. De même, le coût de leur indemnisation a reculé de 16 %.

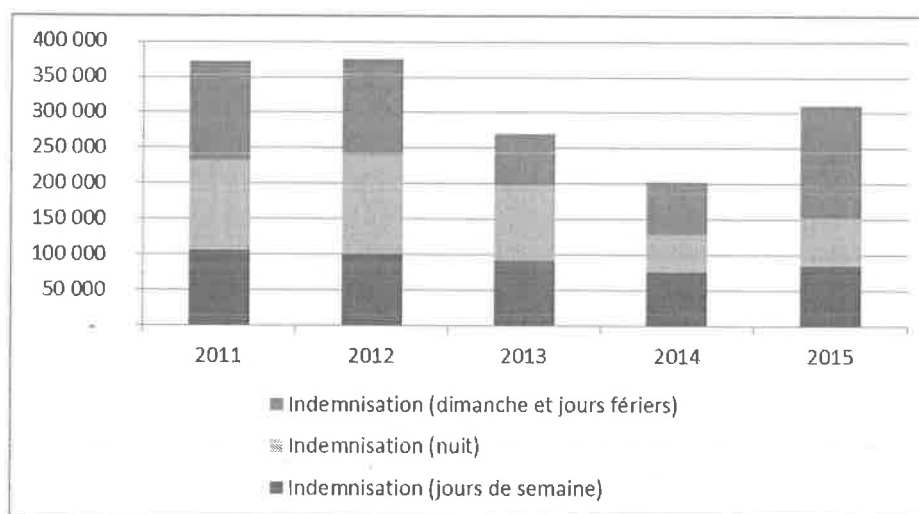
Cette politique d'indemnisation a généré des coûts non négligeables pour la commune, qui a dépensé à ce titre plus de 1,5 M€ depuis 2011. La commune a consenti un effort de réduction de ces indemnités en 2013 et 2014, les réduisant de près de moitié, mais leur montant a de nouveau excédé les 300 k€ en 2015. La commune a notamment expliqué cette nouvelle augmentation par l'accroissement de l'amplitude horaire de certains services municipaux (palais des sports, petite enfance, parkings).

Tableau 27 : L'indemnisation des heures supplémentaires

	2011	2012	2013	2014	2015	Cumul	Evolution
Heures réalisées	19 488	19 337	14 078	10 950	16 931	80 784	-13 %
Indemnisation	372 158 €	379 885 €	269 512 €	202 530 €	311 038 €	1 535 123	-16,4 %

Sources : bulletins de paye ; calculs CRC

Ce coût s'explique notamment par la circonstance que près des deux tiers des heures supplémentaires sont réalisés la nuit, les dimanches et les jours fériés, soit sur des plages horaires qui ouvrent droit à une majoration de l'indemnité. L'effort de maîtrise des heures supplémentaires engagé par la commune a prioritairement porté sur les heures de nuit, dont le montant d'indemnisation a été divisé par deux entre 2011 et 2014, mais une partie d'entre-elles s'est reportée sur les heures du dimanche et des jours fériés qui ont progressé de 14 %.

Figure 9 : L'indemnisation des heures supplémentaires par nature

Sources : bulletins de paye ; calculs CRC

Les modalités de calcul de l'indemnité horaire pour heure supplémentaire sont conformes aux dispositions réglementaires et n'appellent pas d'observations.

La chambre rappelle qu'en vertu des articles 3 et 7 du décret du 14 janvier 2002, la commune ne peut indemniser que les heures supplémentaires dont la récupération désorganiserait le service de l'agent concerné. Elle recommande donc à la commune de Megève de se conformer à ces dispositions en mettant fin à l'indemnisation systématique des heures supplémentaires, afin d'alléger ce poste de dépense.

4.3.2.3- *La réalisation par certains agents d'un important volant d'heures supplémentaires, au-delà des plafonds légaux*

L'évolution du volume des heures a suivi celle du coût total de leur indemnisation. Alors que les agents communaux ont réalisés 19 488 heures supplémentaires correspondant à 12 emplois en équivalent temps plein en 2011, ces heures ont été réduites à l'équivalent de 7 emplois en 2014 mais représentaient de nouveau plus de 10 emplois en 2015. Les heures de nuit, du dimanche et des jours fériés représentent près des deux tiers du volume total.

Figure 10 : Nature des heures supplémentaires effectuées

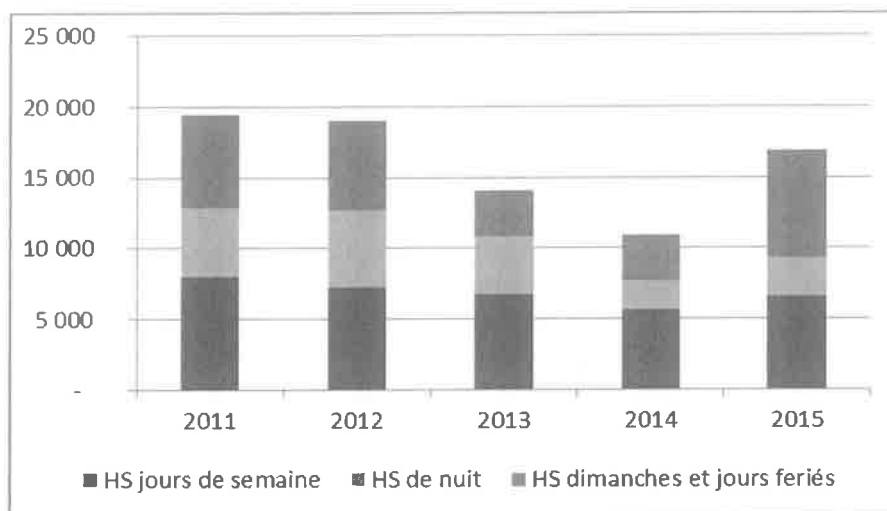


Tableau 28

	2011	2012	2013	2014	2015	TOTAL	Evolution
Total des heures supplémentaires	19 488	19 337	14 078	10 950	16 931	80 784	-13 %
Indemnisation totale	372 158 €	379 885 €	269 512 €	202 848 €	311 038 €	1 535 441 €	-16 %
Heures supplémentaires de nuit	4 914	5 450	4 091	2 072	2 780	19 307	-43 %
Indemnisation (nuit)	127 086 €	138 817 €	106 351 €	53 234 €	67 569 €	493 057 €	-47 %
Part heures nuit	25 %	29 %	29 %	19 %	16 %	24 %	-5 %
Part indemnisation nuit	34 %	37 %	39 %	26 %	22 %	32 %	-6 %
Heures supplémentaires des dimanches et jours fériés	6 573	6 326	3 251	3 238	7 594	26 982	16 %
Indemnisation (dimanche et jours fériés)	139 353 €	135 330 €	71 864 €	73 825 €	158 826 €	579 198 €	14 %
Part heures dimanche/Jrs fériés	34 %	33 %	23 %	30 %	45 %	34 %	-1 %
Part indemnités dimanche/Jrs fériés	37 %	36 %	27 %	36 %	51 %	38 %	1 %

Sources : bulletins de paye ; calculs CRC

Le règlement du temps de travail prévoit un contingent d'heures supplémentaires conforme au droit en vigueur, soit 300 heures par an et 25 heures par mois. Si ces plafonds sont globalement respectés, certains agents, principalement affectés aux services techniques, les ont régulièrement excédés et ont réalisé un nombre très important d'heures supplémentaires. Ainsi entre 2011 et 2015, 54 agents ont bénéficié de l'indemnisation de plus de 25 heures supplémentaires au cours d'un mois. Les treize principaux bénéficiaires ont perçu 18 % de l'enveloppe indemnitaire.

Deux facteurs expliquent cette situation : la mise en œuvre du plan de viabilisation hivernale et une organisation du travail destinée à procurer un revenu complémentaire à certains agents.

La commune de Megève met chaque année en œuvre un plan de viabilisation hivernale (PVH) pour organiser la continuité des services publics de la circulation de la voie publique en période hivernale. Il prévoit la mobilisation, à toute heure et parfois sur des périodes prolongées, des agents des services techniques afin de déneiger et de saler la voie publique.

Les heures supplémentaires effectuées entre le mois de novembre et le mois de mars, période où le plan est en vigueur⁴³, ont représenté depuis 2011, 46 % du total des heures indemnisées. Sur cette période, des agents ont réalisé certains mois d'hiver jusqu'à 80 heures supplémentaires. La mise en œuvre du PVH se traduit par de nombreuses heures de nuit, le dimanche et les jours fériés en raison du caractère imprévisible des chutes de neige et de la nécessité d'intervenir dès 4h du matin pour garantir l'accessibilité de la voie publique dès le début de la journée.

La viabilisation hivernale fait partie des missions qui justifient qu'il soit dérogé à la réglementation du travail de droit commun, ainsi que le prévoit l'article 5 du décret n° 2002-259 du 22 février 2002 transposable à la fonction publique territoriale⁴⁴. Elle peut donc par nature justifier que les agents appelés à intervenir sur la voie publique soient autorisés, dans le respect des règles dérogatoires fixées par ce décret⁴⁵, à effectuer plus de 25 heures supplémentaires par mois.

Le conseil municipal ne s'est toutefois pas prononcé sur le PVH et n'a pas délibéré, après consultation du comité technique, sur la liste des emplois autorisés à effectuer plus de 25 heures supplémentaires par mois, ainsi qu'il le devrait en application du décret du 14 janvier 2002.

En réponse aux observations provisoires, la commune a indiqué que pour la saison hivernale 2016/2017 elle substituerait au PVH une réorganisation des services techniques afin de mieux répartir entre les agents la charge de la viabilisation hivernale, et s'est engagée à soumettre cette réorganisation à l'approbation du conseil municipal.

Certains agents communaux, dont la plupart des techniciens mobilisés dans le cadre du PVH, réalisent également d'importantes heures supplémentaires hors de la saison hivernale.

Les heures hors période hivernale ont en partie été employées pour la réalisation de tâches courantes telles que l'arrosage, l'entretien des toilettes publiques ou le passage de la balayeuse. Plutôt que d'inclure ces tâches dans leur temps de travail normal, les agents concernés les effectuent sur des plages horaires de nuit (de 6h à 7h) ou le dimanche qui ne figurent pas dans leurs horaires de travail habituels et, avec l'accord de leur hiérarchie, en obtiennent l'indemnisation à taux majoré comme heures supplémentaires de nuit ou du dimanche.

Ce mode de compensation du travail de nuit, le dimanche et les jours fériés consiste en d'autres termes à rémunérer des heures de travail récurrentes au tarif d'heures supplémentaires exceptionnelles. S'il bénéficie aux agents, il est en revanche particulièrement coûteux pour la commune qui a ainsi consenti à certains de ses agents des compléments de rémunérations parfois substantiels. Dix agents ont ainsi perçu en moyenne plus de 3 000 € par an entre 2011 et 2015, l'un d'entre eux ayant même régulièrement dépassé le plafond légal des 300 heures supplémentaires et bénéficié d'un complément de rémunération de 8 000 € par an.

⁴³ Le PVH est en vigueur du 17 novembre au 15 mars.

⁴⁴ Le décret n° 2001-623 du 12 juillet 2011 fixe les règles suivantes : durée hebdomadaire du travail effectif plafonnée à 48h (heures supplémentaires comprises) ; moyenne maximale de 44h sur une période de 12 semaines consécutives ; repos hebdomadaire d'au moins 35h ; durée quotidienne du travail plafonnée à 10h ; repos quotidien d'au moins 11h ; amplitude maximale de la journée de travail fixée à 12h.

⁴⁵ Dans ces circonstances, les plages horaires sont étendues de la façon suivante : la durée quotidienne du travail peut atteindre 12h et l'amplitude quotidienne 15h ; le repos quotidien peut être réduit à 9h ; la durée hebdomadaire de travail effectif peut atteindre 60h sur une semaine isolée mais le respect de la moyenne de 44h sur douze semaines consécutives doit être respecté.

La chambre invite donc la commune de Megève :

- ♦ à instaurer un contrôle automatisé du temps de travail ;
- ♦ à mettre fin à l'indemnisation systématique des heures supplémentaires et à privilégier davantage le repos compensateur ;
- ♦ pour les tâches qui requièrent une intervention de nuit (entre 22h et 7h), à identifier les agents intervenant régulièrement sur ces plages horaires, à inclure ces plages dans leur temps de travail normal et à leur verser en contrepartie l'indemnité horaire pour travail de nuit⁴⁶ ou l'indemnité horaire pour travail du dimanche et des jours fériés⁴⁷ ;
- ♦ pour les tâches qui ne requièrent pas une intervention de nuit, à réorganiser le travail des techniciens municipaux afin qu'ils remplissent leur mission sur les heures de jour et sur leur temps de travail normal ;
- ♦ pour les agents dont le contrôle automatisé du temps de travail ne peut être mis en œuvre et qui réalisent un grand nombre d'heures supplémentaires, à faire valider les états déclaratifs d'heures supplémentaires par la direction générale des services.

En réponse aux observations provisoires, la commune s'est engagée :

- ♦ à modifier le règlement du temps de travail pour plafonner à 150 heures annuelles l'indemnisation des heures supplémentaires ;
- ♦ à soumettre au conseil municipal une réorganisation des services techniques afin de répartir entre l'ensemble des agents la charge de la viabilisation hivernale ;
- ♦ à intégrer aux horaires normaux des agents les tâches courantes actuellement rémunérées en heures supplémentaires de nuit ou du dimanche.

4.4- Conclusion

La commune de Megève a presque doublé sa masse salariale depuis 2009. Cette forte augmentation est due pour 55 % à des décisions de gestion prises par la commune, notamment le recrutement de 39 équivalents temps plein principalement pour doter le Palais des sports et les services d'administration générale, pour 40 % à la réintégration en gestion directe de services auparavant externalisés (enfance-jeunesse, eau, assainissement, stationnement et tourisme) que la chambre avait recommandée dans son précédent rapport, et pour 5 % à des mécanismes nationaux ne relevant pas du pouvoir de décision de la commune.

Elle a par ailleurs versé des indemnités pour heures supplémentaires dans des proportions importantes. Si le montant de l'enveloppe a oscillé entre 200 et 380 k€ depuis 2011, ce poste de dépense s'avère coûteux pour la commune dans la mesure où elle privilégie l'indemnisation des heures au repos compensateur. Elle a également utilisé les heures supplémentaires de nuit pour octroyer à certains agents des compléments de rémunération correspondant à des tâches courantes pouvant être effectuées dans le cadre de l'organisation du temps de travail journalier. En réponse aux observations provisoires, la commune s'est engagée à soumettre une réorganisation des services techniques au conseil municipal pour mieux répartir la charge de la viabilisation hivernale, et à intégrer avant le 1^{er} janvier 2017 les heures supplémentaires de nuit et du dimanche aux horaires de travail normaux des agents concernés.

L'augmentation non maîtrisée des dépenses de personnel a contribué au premier chef à la forte croissance des charges de gestion de la commune de Megève.

⁴⁶ 0,17 € par heure, en application du décret n° 61-467 du 10 juin 1961 et d'un arrêté du ministre de l'Intérieur du 19 août 1975.

⁴⁷ 0,74 € par heure, en application de l'arrêté du ministre de l'intérieur n° INTB9300028A du 31 décembre 1992.

5- LA GESTION DU DOMAINE SKIABLE

Le domaine skiable de Megève recense chaque année entre 725 000 et 820 000 journées skieurs selon la qualité de l'enneigement et se classait en 2015 au 17^{ème} rang des domaines français. Il a été aménagé dès les années 1930, soit avant le « Plan neige » engagé par l'État dans les années 1960, à l'initiative de plusieurs investisseurs privés dont Charles Viard et Noémie de Rothschild. La gestion actuelle du domaine, assurée depuis le 1^{er} décembre 2015 par la société anonyme Mont Blanc et compagnie (filiale de la Compagnie du Mont Blanc) conserve les traces de cette singularité historique.

5.1- Un domaine skiable morcelé

5.1.1- Un domaine skiable morcelé

Le domaine skiable s'étend sur les trois massifs qui ceignent le col sur lequel la ville est bâtie : le Mont d'Arbois au nord-est, Rochebrune au sud et le Jaillat à l'ouest. Il s'inscrit au cœur de l'espace commercial « Évasion Mont Blanc » composé des domaines skiables de Megève, Saint-Gervais, Saint-Nicolas-de-Véroce, les Contamines-Montjoie, La Giettaz, Combloux et Cordon. La station se caractérise par son altitude moyenne de 1 371 mètres qui l'expose à l'aléa climatique.

Le massif du Jaillat s'étend sur le territoire des communes de Megève, Sallanches, Combloux, La Giettaz, Cordon et Demi-Quartier qui ont confié la qualité d'autorité organisatrice du service public des remontées mécaniques et de l'aménagement des pistes au syndicat intercommunal à vocation unique (SIVU) du Jaillat constitué pour la circonstance. Celui-ci a ensuite délégué la gestion du domaine skiable du massif à la SEM des Portes du Mont Blanc, elle aussi créée à cette fin. Cette partie du domaine skiable mègevan, économiquement la plus fragile, échappe donc au contrôle direct de la commune. Cette dernière y exerce toutefois une forte influence de par sa participation au syndicat (41 %) et la détention de 16,31 % du capital de la SEM des Portes du Mont Blanc, et en assume indirectement le risque d'exploitation. C'est un risque hors bilan significatif.

Les massifs de Rochebrune et du Mont d'Arbois (versant sud à l'exception des crêtes) se situent en revanche intégralement sur le territoire de Megève qui est donc l'autorité organisatrice des remontées mécaniques et de l'aménagement des pistes, confiés par trois concessions de service public à la société d'économie mixte des remontées mécaniques de Megève jusqu'au 1^{er} décembre 2015, dont la commune détenait 63 % du capital. La chambre a concentré son analyse sur cette partie du domaine.

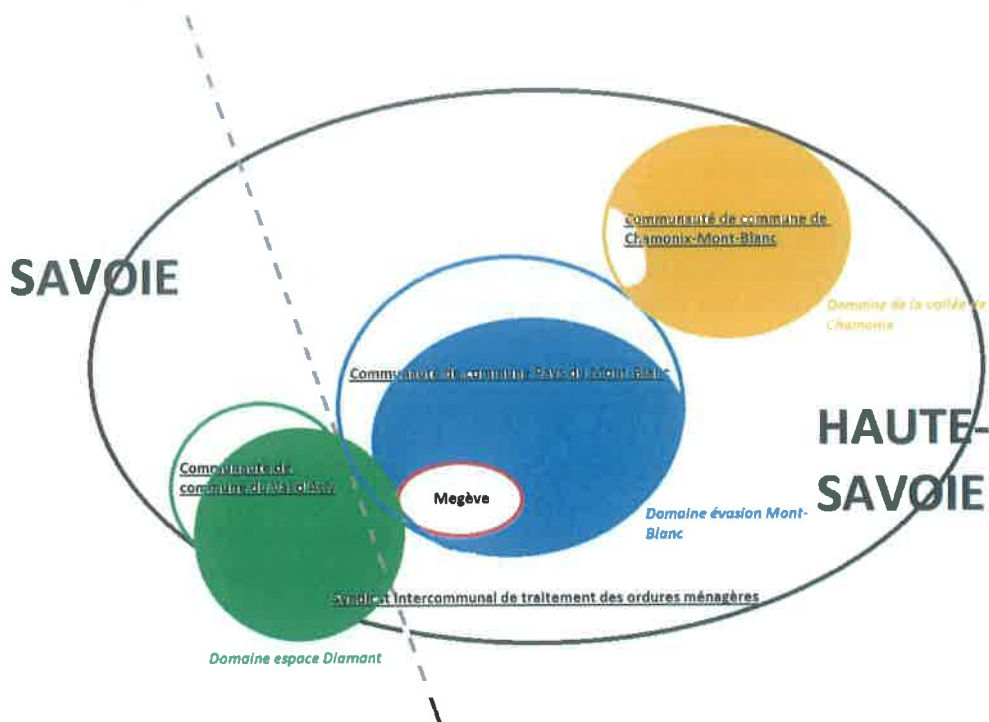
Jusqu'en 2015, la commune intervenait donc dans la gestion de son domaine skiable de deux façons : en qualité d'actionnaire majoritaire de la SEM exploitante et en qualité d'autorité concédante du service public des remontées mécaniques et de l'aménagement des pistes. Elle avait jusqu'alors privilégié son rôle d'actionnaire et négligé celui d'autorité concédante en tardant à concevoir les remontées mécaniques et l'aménagement des pistes comme un service public de sa responsabilité, compétence que lui attribue pourtant l'article L. 342-9 du code du tourisme.

5.1.2- L'alliance commerciale intercommunale pour la gestion du domaine skiable : l'espace Évasion Mont Blanc

Le domaine skiable de Megève s'inscrit dans une logique de massif et fait partie d'une alliance commerciale dénommée « Domaine Évasion Mont Blanc », qui offre aux usagers l'opportunité de skier sur les domaines de Megève, Saint-Gervais, les Contamines-Montjoie, Saint-Nicolas-de-Véroce, Combloux, La Giettaz et Cordon.

Ce massif regroupe l'ensemble des stations de ski membres de la communauté de communes du Pays du Mont Blanc (CCPMB), à l'exception notable de la commune de Praz-sur-Arly qui a choisi d'adhérer à l'Espace Diamant, domaine savoyard constitué autour des Saisies. L'autre domaine du massif du Mont Blanc, formé autour de Chamonix, s'inscrit dans le périmètre de la communauté de communes de Chamonix Mont Blanc.

Figure 11 : Domaines skiables et intercommunalités du territoire



Seuls les forfaits ouvrant l'accès à l'espace Évasion sont désormais commercialisés par la société des remontées mécaniques de Megève, qui depuis 2012 ne propose plus de forfaits pour le seul domaine communal.

Les communes membres de la CCPMB n'ont cependant pas transféré la compétence relative à la gestion du domaine skiable à l'intercommunalité. Elles ont seulement constitué des syndicats intercommunaux répondant à un besoin ponctuel, afin de gérer une remontée mécanique (Mont-Joly) ou un secteur s'étendant sur le territoire de plusieurs d'entre-elles (Le Jaillet). Les communes de l'espace Évasion Mont Blanc n'ont pas davantage créé de syndicat intercommunal correspondant au périmètre de l'alliance commerciale ni même conclu d'accord la fondant. Celle-ci n'a fait l'objet d'aucune création officielle, ni écrite et se situe donc dans un vide juridique. Les communes se bornent à ouvrir l'accès de leurs domaines skiables respectifs aux porteurs du forfait Évasion et à harmoniser leurs tarifs qu'elles déconnectent ainsi des besoins réels de leurs exploitations respectives.

La société des remontées mécaniques de Megève a pourtant déposé en 2013 la marque Évasion Mont Blanc, dont la Compagnie du Mont Blanc est donc désormais propriétaire.

La chambre constate que les communes de l'espace Évasion Mont Blanc ne se sont dès lors pas conformées à la recommandation formulée par la Cour des comptes dans son rapport public annuel de 2011 qui les invitait à se fédérer pour gérer de façon institutionnelle et cohérente leur domaine skiable. Un tel regroupement s'avèrerait à terme, d'autant plus nécessaire à la bonne maîtrise du service public qu'interviendrait une éventuelle gestion du massif du Mont Blanc, par un exploitant unique.

Dans cette perspective, la chambre rappelle que l'article 26 de l'ordonnance du 29 janvier 2016 permet aux autorités organisatrices du service public des remontées mécaniques de créer un groupement d'autorités concédantes pour organiser conjointement la concession du service public à un exploitant privé. Le groupement doit se constituer dans les conditions prévues à l'article 28 de l'ordonnance du 23 juillet 2015 relative aux marchés publics.

5.2- Le choix d'une gestion communale sous la forme d'une société d'économie mixte

La SEM des remontées mécaniques de Megève a été créée en 1999. Elle est issue de la fusion de la SEM Megève Rochebrune, qui exploitait le massif de Rochebrune, et de la Société du téléphérique de Megève Mont d'Arbois (STMMA), filiale du groupe Rothschild qui exploitait le versant sud du Mont d'Arbois.

La commune de Megève détenait jusqu'au 1^{er} décembre 2015, 62,85 % du capital de la SEM des remontées mécaniques, désignait 10 des 15 administrateurs de la société et assumait par l'intermédiaire de son maire les fonctions de président directeur général. Elle exerçait donc une influence prépondérante au sein des organes de direction de la société et déterminait de fait les orientations stratégiques de celle-ci, même si elle ne pouvait en pratique s'abstenir de recueillir le consentement de la Société Française des Hôtels de Montagne (SFHM – groupe Rothschild), actionnaire à 23,52 %, et dans une moindre mesure des banques actionnaires (Caisse des dépôts et consignations, Banque Populaire et Crédit agricole).

La société était titulaire de cinq concessions de service public : trois avec la commune de Megève pour l'exploitation du massif de Rochebrune, du Mont d'Arbois et du téléphérique de Rocharbois qui relie les deux massifs ; une avec la commune de Saint-Gervais pour la gestion des crêtes du Mont d'Arbois et une avec la commune de Demi-Quartier pour l'exploitation de la télécabine de la Princesse.

La SEM des remontées mécaniques a accumulé depuis sa création d'importants déficits d'exploitation, qui ont excédé 12 M€ en 2011, 2012 et 2015, qu'elle doit principalement à des erreurs de gestion commises par sa direction. Elle a ainsi connu une situation financière constamment fragile qui l'a exposée à des difficultés de trésorerie lors des étés 2011 et 2012.

En réaction, la commune de Megève lui a apporté un soutien financier récurrent, sous plusieurs formes :

- une augmentation de capital intervenue entre 2009 et 2011, à laquelle la commune a participé à hauteur de 1,35 M€ ;
- une avance en compte courant de 700 k€, accordée en 2011 et remboursée par la SEM en 2013 ;
- la reprise anticipée en 2012 du parking souterrain de Rochebrune, pour 3 M€ ;
- la gestion du parking du Mont d'Arbois pour le compte de la SEM, entre 2012 et 2015, assortie d'une redevance annuelle de 100 k€ en contrepartie de la mise à disposition de l'équipement par la SEM ;
- la reprise anticipée en 2015 du parking souterrain du Mont d'Arbois, au titre duquel la commune acquittera à compter de 2016 un loyer annuel de 535 k€ ;
- la prise en charge de l'indemnisation du passage des pistes sur les propriétés privées du secteur de Rochebrune, pour 60 k€ par an ;
- la fourniture d'eau potable à un tarif dérogatoire de 0,35 €/m³ pour l'alimentation du système d'enneigement artificiel, ce qui représente une aide cumulée d'environ 200 k€ depuis 2009, au vu des volumes consommés.

La commune a ainsi engagé 5,3 M€ sur sept ans pour soutenir la SEM des remontées mécaniques. La chambre estime toutefois que ces différents concours n'auraient pas été

nécessaires si la direction de la SEM, assurée par la commune elle-même, n'avait pas débouché sur de multiples erreurs de gestion, identifiées par la chambre dans son rapport sur la gestion de la société.

5.3- La commune a négligé son rôle d'autorité concédante du service public

L'organisation des remontées mécaniques et l'aménagement des pistes constituent un service public qui relève, depuis la loi Montagne du 9 janvier 1985, de la responsabilité de la commune.

Megève a choisi d'externaliser ce service en le déléguant à la SEM des remontées mécaniques. Elle a ainsi conclu en 1993 trois conventions de concession avec les trois sociétés présentes à l'époque sur son domaine skiable :

- ♦ la SEM Rocharbois pour l'exploitation du téléphérique de Rocharbois qui relie les secteurs du Mont d'Arbois et de Rochebrune, et des pistes qui l'avoisinent (contrat du 26 juin 1993) ;
- ♦ la SEM Megève-Rochebrune pour l'exploitation du secteur de Rochebrune (contrat du 6 septembre 1993) ;
- ♦ la Société du Téléphérique du Mont d'Arbois pour l'exploitation du secteur du Mont d'Arbois (contrat du 31 mars 1993).

Ces trois contrats sont exécutés par la SEM des remontées mécaniques de Megève depuis sa constitution en 1999 par substitution aux trois sociétés concessionnaires fusionnées à cette occasion. Ils ont pour objet la construction et l'exploitation des remontées mécaniques, l'aménagement et l'entretien du domaine skiable de la commune, et l'aménagement et l'exploitation des installations et services annexes (parcs de stationnement, secours, ...). Conclues pour 30 ans, leur échéance initiale était 2023.

Ces contrats anciens ne traduisent pas une volonté affirmée de la commune de déléguer sous son contrôle et selon des modalités prédéfinies la gestion d'un service public, mais simplement de formaliser les liens historiques entretenus alors avec les exploitants privés du domaine skiable, contraints de se conformer aux exigences de la loi Montagne. Ils constituent un cadre juridique peu sécurisé qui accorde une grande latitude à la société exploitante. S'ils sont tous trois construits selon une architecture similaire et présentent les mêmes lacunes, ils apparaissent obsolètes dans la mesure où seul le contrat de Rochebrune a fait l'objet d'avenants et fait office de support juridique des relations entre la commune et la société des remontées mécaniques.

5.3.1- Le programme d'investissement justifiant la durée de la concession

Ainsi que le souligne la société des remontées mécaniques de Megève, les contrats de concession ont été conclus en application de l'article 42 de la loi du 9 janvier 1985 dite loi « Montagne », qui dispose que *« la durée de ces contrats est modulée en fonction de la nature et de l'importance des investissements consentis par l'aménageur ou l'exploitant. Elle ne peut excéder dix-huit ans que si elle est justifiée par la durée d'amortissement technique ou lorsque le contrat porte sur des équipements échelonnés dans le temps. Elle ne peut, en aucun cas, être supérieure à trente ans »*. Pour permettre un contrôle sur l'exécution du service public mais également justifier le cas échéant une durée de concession longue, les contrats doivent notamment comporter un programme d'investissement.

Or, les contrats stipulent seulement que le concessionnaire s'engage *« à construire et à équiper les installations qu'il déciderait de créer »* après autorisation de la commune mais ne comportent ni programme d'investissement contractuel ni plan d'affaires. La commune et l'exploitant ont simplement convenu de se rencontrer tous les cinq ans *« pour définir les programmes de développement et de modernisation des remontées mécaniques »*. Aucun de

ces programmes intermédiaires n'a d'ailleurs été communiqué à la chambre. Le pilotage des investissements est en réalité maîtrisé par le conseil d'administration de la société exploitante. Chaque nouvel équipement réalisé contraint d'ailleurs les parties à compléter par avenant l'inventaire des biens de la convention, celle-ci étant conçue comme un simple support juridique.

La société des remontées mécaniques n'a donc contracté aucun engagement d'investissement qui justifie qu'elle jouisse des droits d'exploitation du domaine skiable 30 ans durant. Le principe d'une concession consiste en effet à confier la réalisation d'investissements souhaités par l'autorité organisatrice à un exploitant, lequel se voit accorder des droits d'exploitation de ces équipements pour la durée nécessaire à leur rentabilisation économique assortie d'un bénéfice raisonnable. Ce principe déjà ancien⁴⁸ a été renforcé et explicité par la directive européenne du 26 février 2014, transposée par l'ordonnance n° 2016-65 du 29 janvier 2016. Lorsque ces conditions ne sont pas ou plus remplies, l'autorité organisatrice est tenue par impératif d'ordre public de remettre en concurrence l'exploitation du service public concédé⁴⁹.

La poursuite de l'exécution des contrats de concession du domaine skiable de Megève repose de ce fait sur des bases juridiques fragiles, compte tenu de l'absence de plan d'investissement et de la faiblesse des investissements effectivement réalisés depuis 1993 sur le domaine dont le parc des remontées mécaniques présente un âge moyen élevé. La commune de Megève était donc fondée à dénoncer les contrats.

5.3.2- La consistance et le régime des biens

Le cahier des charges des concessions a été établi par les sociétés des remontées mécaniques (SEM Rochebrune et STMMA en 1993), exploitants historiques du domaine, davantage que par la commune, pourtant autorité organisatrice du service.

Les contrats prévoient ainsi que l'exploitant produise à la commune, après la conclusion du contrat et à titre informatif, un dossier d'ensemble comportant un tracé sur carte, un plan cadastral indiquant les propriétés survolées et sur lesquelles s'appuient les pylônes et les stations, les autorisations de passage et d'appui délivrées par les propriétaires et un mémoire descriptif complet ; un dossier technique des engins de remontées mécaniques ; un dossier des ouvrages de génie civil (élévations, plans et coupes de chaque station, note de calcul,...) ; un dossier administratif comprenant le règlement d'exploitation et les consignes pour le personnel ; un dossier relatif aux pistes de ski comprenant un plan à l'échelle cadastrale, les installations de secours et une note descriptive des aménagements prévus.

La commune n'a toutefois pas été en mesure de produire ce dossier à la chambre et ne connaît par conséquent pas précisément la consistance de son domaine skiable, celui-ci ayant été édifié à l'initiative de deux acteurs privés : la Société du Téléphérique de Megève Mont d'Arbois (STMMA) et la Société des Téléphériques du Massif du Mont Blanc (STMMB).

Les contrats ne mentionnent parmi les biens de la concession que les remontées mécaniques dont la commune et l'exploitant s'accordent à dire qu'ils constituent des biens de retour, dont la propriété reviendra de droit à la commune à la fin des concessions. Nombre de biens nécessaires au service tels que le système de comptage et les logiciels de billetterie, les dameuses et le matériel d'entretien des pistes, ne figurent toutefois pas au contrat bien que la société exploitant en tienne un inventaire interne. La chambre estime qu'ils constituent également des biens de retour.

⁴⁸ Voir CJUE, 18 juillet 2007, *Parking Brixen*, aff. C-458/03 ; CE, 11 août 2009, *Société Maison Combat*, n° 303517 ; CAA Marseille, 19 novembre 2007, *Commune de Sanary-sur-Mer*, n° 05MA02727.

⁴⁹ Voir CE ass., *Commune d'Olivet*, 8 avril 2009, n° 271737 ; CE, *Société auxiliaire de parcs de la région parisienne*, 7 mai 2013, n° 365043.

La chambre invite par conséquent la commune à préciser l'inventaire des biens de la concession annexé aux contrats, qui seul présente une valeur juridique, et à en régulariser la qualification selon que les biens nécessaires à l'exécution du service ont été apportés par le concessionnaire (biens de reprise) ou acquis en cours de concession (biens de retour). Il lui appartiendra également de comptabiliser à son actif les biens de la concession⁵⁰.

Par ailleurs, les contrats prévoient qu'au terme de la concession, les biens de celle-ci sont repris par la commune en contrepartie d'une indemnité représentant la valeur vénale des équipements. Or, dans le cadre d'une délégation de service public ou d'une concession de travaux mettant à la charge du cocontractant les investissements correspondant à la création ou à l'acquisition des biens nécessaires au fonctionnement du service public, l'ensemble de ces biens, meubles ou immeubles, appartient, dans le silence de la convention, dès leur réalisation ou leur acquisition à la personne publique. À l'expiration de la convention, les biens qui sont entrés, en application des principes énoncés ci-dessus, dans la propriété de la personne publique et ont été amortis au cours de l'exécution du contrat font nécessairement retour à celle-ci gratuitement⁵¹.

Si la société des remontées mécaniques conteste ce retour gratuit à Megève, la chambre rappelle qu'aux termes de l'article 2 du décret n° 2016-86 du 1^{er} février 2016 pris en application de l'article 34 de l'ordonnance du 29 janvier 2016 : *« la durée du contrat n'excède pas le temps raisonnablement escompté par le concessionnaire pour qu'il amortisse les investissements réalisés pour l'exploitation des ouvrages ou services avec un retour sur les capitaux investis, compte tenu des investissements nécessaires à l'exécution du contrat »*. Ces principes prévalaient déjà sous la législation antérieure⁵². Il en résulte que lorsque le contrat atteint son terme, le concessionnaire, qui supporte le risque d'exploitation, est censé avoir économiquement amorti, ou en d'autres termes rentabilisé son investissement et ne saurait donc prétendre à une indemnité au titre des biens de retour qui constituerait de la part de la collectivité une libéralité, dans la mesure où elle ne compenserait aucun préjudice. La durée du contrat peut par exception être inférieure à la durée de rentabilisation et ainsi ouvrir droit à une indemnité au titre des biens de retour, mais cela doit ressortir de l'équilibre économique prévu au plan d'affaires annexé à la concession⁵³.

Or à Megève, la société des remontées mécaniques ne s'est engagée sur aucun plan d'investissement et a peu investi sur le domaine skiable depuis qu'elle en a obtenu les droits d'exploitation en 1993.

Par ailleurs, en cas de résiliation anticipée, les contrats de concession stipulent que la commune doit verser deux autres indemnités à l'exploitant :

- ♦ une indemnité de résiliation fixée à dire d'expert, *« ayant pour base le résultat d'exploitation préalablement retraité pour tenir compte du coût de la rémunération normale du capital engagé »* ;
- ♦ une indemnité représentant 1,5 fois le chiffre d'affaires de la meilleure des cinq dernières années d'exploitation, justifiée par la nécessité de tenir compte *« de l'appropriation par la collectivité publique d'une exploitation auparavant entièrement privée »*.

Le première indemnité correspond à l'« indemnité de rachat » prévue à l'article 47 de la loi « Montagne » et est destinée à réparer un éventuel préjudice subi par un exploitant dont

⁵⁰ Au compte 241 « Immobilisations affectées, concédées, affermées ou mises à disposition ».

⁵¹ CE ass., 21 décembre 2012, *Commune de Douai*, n° 342788.

⁵² Voir les décisions précitées : CJUE, 18 juillet 2007, *Parking Brixen* ; CE, 11 août 2009, *Société Maison Combat* ; CAA Marseille, 19 novembre 2007, *Commune de Sanary-sur-Mer*.

⁵³ CE, *Communauté de communes de Chartres*, 4 juillet 2012, n° 352417.

l'activité est interrompue à l'initiative de l'autorité organisatrice. En l'espèce, son mode de calcul est commun et validé par le juge administratif⁵⁴.

La deuxième indemnité en revanche, censée compenser aux termes mêmes des contrats « l'appropriation d'une exploitation auparavant entièrement privée » et qui s'élèverait aujourd'hui à près de 28 M€, est dépourvue de toute cause. Elle s'apparente en effet à une libéralité dès lors que contrairement à l'indemnité de rachat, elle n'est pas justifiée par un préjudice ainsi que l'exige l'article 47 de la loi « Montagne ».

Ces dispositions garantissent à l'excès le concessionnaire, qu'elles exonèrent en partie du risque d'exploitation qu'il doit supporter, et sont dissuasives pour la commune, bien que celles d'entre-elles qui apparaissent illicites ou lésionnaires ne sauraient lui être régulièrement opposées. La commune de Megève a ainsi indiqué en réponse aux observations provisoires que ces clauses seraient régularisées d'ici la fin de l'année 2016.

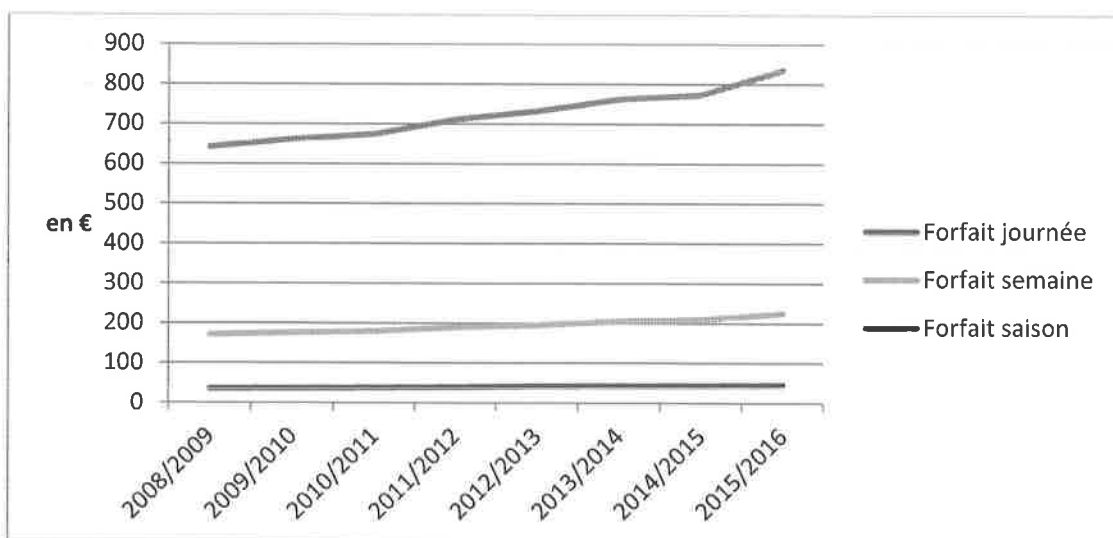
5.3.3- La détermination des tarifs

Les contrats de concession fondent les tarifs applicables aux usagers sur la grille en vigueur lors de la saison 1992/1993. Ils ne prévoient pas de formule d'indexation et laissent toute latitude à la commune et à l'exploitant pour augmenter les tarifs qui doivent « suivre, dans la mesure du possible, l'évolution des données économiques ». La commune a ainsi approuvé les tarifs chaque année par délibération.

Si cette clause est licite sous l'empire de la loi d'orientation des transports intérieurs du 30 décembre 1982, applicable aux concessions mégevanes, qui exige seulement que l'autorité organisatrice homologue les tarifs, ces derniers ont progressé de façon constante et quasi linéaire depuis 2008, sans lien avec l'équilibre économique des contrats.

L'exploitant a indiqué en réponse aux observations provisoires que la prochaine modification des contrats convenue avec la commune intégrerait une clause encadrant l'évolution des tarifs.

Figure 12 : Évolution des tarifs des remontées mécaniques



Source : commune de Megève

De plus, la commune n'a pas approuvé la suppression des forfaits ouvrant l'accès au seul domaine communal, intervenue en 2012. Elle s'est également dispensée jusqu'en 2014

⁵⁴ Voir par ex. CE, 30 juin 1989, *Commune de Pralognan-la-Vanoise*, n° 55867.

d'approuver la très onéreuse et massive politique de gratuités et de remises accordées par la direction de la société exploitante. Le vote de tarifs spéciaux depuis 2014 a d'ailleurs permis de réduire le volume des remises et des gratuités accordées. Parmi ces tarifs demeure toutefois un avantage accordé sur les forfaits annuels et saisonniers aux associations de plus de 1 500 adhérents, dont la commune n'a pu justifier la motivation de façon satisfaisante.

5.3.4- Le contrôle par la commune de l'exécution du service

L'exploitant du domaine skiable doit rendre compte de son action chaque année à la commune de Megève⁵⁵. Il lui adresse un rapport qui lui permet d'apprécier et, le cas échéant, de contrôler les conditions d'exécution du service public. Celui-ci doit comprendre un rapport financier retraçant l'intégralité des opérations à incidence financière concernant la concession au cours de l'exercice écoulé, un rapport sur la qualité du service évaluant celle-ci à partir d'indicateurs, et un compte-rendu technique comportant notamment des informations précises en matière tarifaire.

Or, la SEM des remontées mécaniques s'est contentée d'adresser le rapport de gestion présenté à son conseil d'administration par le président directeur général, auquel sont annexés les comptes sociaux de l'exercice et la liste des contrats et des biens de la concession, ainsi que le rapport du commissaire aux comptes. Ces éléments sont essentiellement financiers et le rapport de gestion axe son analyse sur le niveau de trésorerie dégagé par la société. Les investissements réalisés et l'état des biens de la concession sont simplement listés, alors qu'ils devraient faire l'objet d'un exposé spécifique. Aucune analyse de la qualité du service n'est par ailleurs communiquée alors même que la société réalise des enquêtes de satisfaction auprès des clients. La politique tarifaire et les nombreuses gratuités et remises accordées n'y figurent pas davantage.

La SEM bénéficiant de cinq contrats de concession dont trois conclus avec la commune de Megève, il lui appartenait d'isoler les données et les opérations afférentes à l'exécution de chaque contrat et de présenter à la commune un rapport par domaine exploité⁵⁶ pour que celle-ci puisse apprécier les conditions d'exécution du service.

Or, la SEM s'est dispensée d'une telle présentation au motif que *« pour ce qui concerne le résultat analytique par commune, les installations de remontées mécaniques de la société couvrent les concessions de service public attribuées par les communes de Megève, Saint Gervais et Demi-Quartier. En conséquence, le résultat global ne peut être éclaté par commune »*.

La société dispose pourtant d'un système d'information comptable qui lui permet d'élaborer une comptabilité analytique à la maille de l'équipement ou, *a minima*, à la maille du massif. Chaque écriture comptable est couplée d'une ventilation analytique ouvrant ainsi la faculté d'éditer un grand livre analytique et de consolider les écritures en une présentation analytique synthétique. Ces outils internes ont d'ailleurs permis à un cabinet d'audit, diligenté en 2015 pour évaluer l'entreprise, de présenter une ventilation précise des comptes de résultat et des éléments de bilan de la SEM entre les cinq contrats de concession qu'elle exploite et d'en calculer pour chacun la rentabilité.

Ce constat témoigne à la fois de la défaillance de la SEM dans son obligation de rendre compte de son activité à la commune de Megève, et de la négligence de celle-ci dans le suivi et le contrôle du service rendu dont elle est responsable. Elle reflète l'effacement du conseil municipal, qui ne délibère sur le rapport du concessionnaire que depuis 2012.

⁵⁵ En application des articles L. 1411-3 et R. 1411-7 CGCT.

⁵⁶ Mont d'Arbois, Rochebrune et Rocharbois.

La chambre invite par conséquent la commune à exiger de son concessionnaire un rapport annuel complet, spécifique pour chaque contrat de concession et comprenant tous les éléments énumérés à l'article R. 1411-7 du CGCT, notamment des informations précises sur la politique tarifaire (offres, gratuités, remises, ...). Il appartiendra par la suite au conseil municipal de délibérer sur ce rapport.

En réponse aux observations provisoires, la commune s'est engagée à amender les contrats de concession d'ici la fin de l'année 2016 pour préciser « *les modalités de contrôle de l'autorité délégante sur l'exploitant* ». La chambre souligne toutefois que les clauses des contrats actuels sont déjà conformes à la réglementation et que les défaillances identifiées proviennent davantage de la négligence de la commune dans le suivi et le contrôle effectifs de l'exploitant du domaine skiable qui intervient pour son compte. La commune devra d'autant plus rapidement remédier à cette lacune qu'elle n'est plus actionnaire majoritaire de la société des remontées mécaniques.

La reprise de l'exploitation du domaine skiable de Megève par la société Mont Blanc et Compagnie.

5.3.5- La cession des parts communales dans la société des remontées mécaniques de Megève

La SEM des remontées mécaniques de Megève a accumulé depuis sa création en 1999 près de 13 M€ de pertes qui ont conduit son conseil d'administration à s'interroger dès 2011 sur l'opportunité de l'associer à un partenaire industriel afin de moderniser et de développer le domaine skiable mègevan.

La commune a finalement engagé en 2014 des discussions préliminaires avec la Compagnie du Mont Blanc (CMB), société qui exploite les remontées mécaniques des domaines de Chamonix et des Houches. Celle-ci a formulé le 29 mai 2015 une proposition de prise de participation majoritaire dans la SEM. Elle l'a assortie d'une demande de prolongation pour dix ans des trois contrats de concession en contrepartie d'un plan d'investissement et de mise à niveau de 81 M€.

À l'issue des négociations, la commune et la société Mont Blanc et Compagnie, filiale à 68 % de la Compagnie du Mont Blanc, ont conclu un protocole d'accord approuvé par le conseil municipal le 3 novembre 2015, par lequel la première s'est engagée à céder à la seconde sa participation majoritaire au sein de la SEM.

Cette transaction a été effective au 1^{er} décembre 2015, date à laquelle la commune a cédé ses parts et remis la présidence de la société au président directeur général de la société Mont Blanc et Compagnie

La commune conserve 10 % du capital de la société anonyme des remontées mécaniques par l'intermédiaire de sa SEM Megève Développement, créée pour porter les participations financières de la commune et gérer le service de transport routier des skieurs (car et calèche). Le capital de la société des remontées mécaniques de Megève est désormais détenu à 67,85 % par la société Mont Blanc et Compagnie, à 8,53 % par la SFHM, à 7,14 % par les banques et à 10 % par la SEM communale Megève Développement.

S'il ne lui appartient pas de se prononcer sur l'opportunité de l'opération, la chambre constate néanmoins que la commune a accepté des conditions financières paraissant refléter le potentiel économique de la société mais qui sont exposées à des aléas et conditions multiples de nature à en dégrader l'intérêt.

5.3.5.1- Le prix de cession des participations

La commune de Megève disposait de 1 857 835 actions de la SEM remontées mécaniques, d'une valeur nominale historique de 6 €, soit un actif total de 11 147 010 €.

Le prix auquel elle a cédé ses titres à la Compagnie du Mont Blanc comporte un prix principal fixé et un prix complémentaire variable, déterminés par un cabinet d'audit selon les méthodes préconisées par l'ordre des experts comptables. Leurs formules sont les suivantes :

Tableau 29 : Décomposition du prix de cession des actions de la SEM des remontées mécaniques

Part fixe	Part variable
Moyenne des résultats courants 2013, 2014 et 2015 ⁽⁵⁷⁾	Moyenne des résultats courants 2016, 2017 et 2018
x	x
(1 % - taux de l'impôt sur les sociétés)	(1 % - taux de l'impôt sur les sociétés)
x	x
10,5	10,5
+	+
Crédit d'impôt sur les sociétés issu des déficits cumulés	Crédit d'impôt sur les sociétés issu des déficits cumulés
	—
	part fixe

La commune explique avoir accepté une tranche complémentaire variable pour bénéficier « du résultat des trois prochaines saisons et ne pas baser le prix que sur les résultats historiques, ce qui la pénaliserait ». Par ce mode de calcul, elle pâtit de la gestion peu efficiente de la SEM et des performances financières médiocres qui en ont découlé et minorent le prix principal.

Ce dernier s'élève à 9 772 212 € et a été versé à la commune au 1^{er} décembre 2015.

Le prix complémentaire doit être versé le 1^{er} décembre 2018 et a vocation, aux termes du protocole, à intéresser la commune à la réalisation du plan d'affaires proposé par la Mont Blanc et Compagnie annexé au protocole de cession. Il représente l'amélioration des performances financières censée résulter du changement d'exploitant dans la mesure où son montant se fonde sur la différence entre les résultats courants des exercices 2016 à 2018 et ceux des exercices 2013 à 2015. La part variable calculée à partir du plan d'affaires, indiquée au protocole à titre indicatif et soumise comme ordre de grandeur au conseil municipal lors de l'approbation du protocole, atteindrait 3 907 454 €.

Le prix total perçu par la commune de Megève s'élèverait dans ces conditions à 13 679 666 € soit une valeur nominale de l'action de 7,36 €, supérieure de 23 % à la valeur historique. Le prix plancher est quant à lui représenté par le prix principal de 9 772 212 € soit une valeur nominale de l'action de 5,26 €.

Le versement du prix complémentaire est toutefois soumis à trois aléas qui compromettent la probabilité pour la commune d'en bénéficier :

- la garantie d'actif et de passif ;
- la réalisation de performances financières divergentes du plan d'affaires ;
- la renégociation des trois concessions de service public attribuées par la commune de Megève.

⁵⁷ Ces résultats ont été retraités de l'incidence du parking du Mont d'Arbois, des participations dans la SEM des Portes du Mont Blanc et du compte courant que celle-ci détient.

- **La réalisation du plan d'affaires**

Le calcul du prix complémentaire tel qu'estimé dans le protocole d'accord repose sur l'hypothèse que la société des remontées mécaniques dégagera (sur deux saisons) entre 2016 et 2018 un résultat courant moyen retraité de 2 436 000 €, supérieur de plus de 50 % au résultat courant retraité des exercices 2013-2015.

Le plan d'affaires repose sur les hypothèses suivantes :

- ♦ une fréquentation moyenne et constante de 730 000 journées skieurs par an ;
- ♦ une progression du chiffre d'affaires de 2,3 % par an ;
- ♦ une inflation moyenne à 1,3 % par an ;
- ♦ une progression des charges de 1,5 % par an hors inflation pour le personnel, de 1 % par an hors inflation pour l'énergie et de la seule inflation pour les autres charges.

Ces hypothèses ne semblent pas sous-évaluées. Depuis 2008, les charges de personnel de la SEM ont en effet progressé de 1,2 % par an et les charges générales de 0,7 % par an. La projection du nombre de journées skieurs tient compte de l'aléa climatique. Elle correspond à la moyenne de la fréquentation des cinq derniers exercices qui comprennent deux saisons de faible enneigement (2010/2011 et 2014/2015).

Le résultat courant retraité, dégagé lors de l'exercice 2015/2016, s'élève d'ailleurs à 1,4 M€ soit un montant très proche de la prévision du plan d'affaires (1,474 M€). Après un exercice, le versement du prix complémentaire au niveau escompté apparaît réaliste.

Toutefois, les hypothèses du plan d'affaires conditionnent la renégociation envisagée des contrats de concession de service public. Le plan d'affaires prévoit ainsi une augmentation du chiffre d'affaires de 2,3 % par an (inflation comprise) à fréquentation constante, ce qui implique nécessairement une hausse régulière des tarifs qui atteindrait 60 % entre 2016 et 2033.

Tableau 30 : Estimation du prix des forfaits en 2033 au vu du plan d'affaires de la CMB

en €	Prix 1993	Prix 2015	Prix 2033
Forfait Évasion journée	22,5	45	68
Forfait Évasion semaine	116	225	339
Forfait Évasion saison	452	835	1 257

Source : grille tarifaire ; calculs CRC

Si la société des remontées mécaniques justifie cette évolution prévisionnelle par l'amélioration du service rendu à l'utilisateur, la chambre souligne que la commune et l'exploitant ont ainsi conditionné l'équilibre économique des futures concessions qu'elles n'avaient pourtant pas encore arrêté.

- **La renégociation des concessions de service public**

Les contrats de concession de service public attribués à la société des remontées mécaniques par la commune de Megève expirent en 2023.

La société Mont Blanc et Compagnie a élaboré son plan d'affaires initial en intégrant l'hypothèse d'une prolongation de dix ans des contrats, dont l'échéance serait repoussée à 2033. Le protocole d'accord prévoyait ainsi qu'en l'absence de prolongation de l'ensemble des trois concessions, le prix complémentaire serait calculé à partir de la seule quote-part du chiffre d'affaire réalisée dans le périmètre des contrats prolongés.

À la suite du rapport provisoire, la commune et l'exploitant ont amendé ce protocole en septembre 2016 et finalement supprimé cette condition de versement du prix complémentaire.

5.3.5.2- *La reprise par la commune des actifs et des activités les moins rentables*

La société Mont Blanc et Compagnie a conditionné le rachat de la SEM à la reprise par la commune de Megève des actifs et des activités les moins rentables, condition que la commune a accepté.

Ont ainsi été concernés :

- ♦ les participations détenues par la société dans la SEM des Portes du Mont Blanc ;
- ♦ le compte courant d'associé ouvert par la société à la SEM des Portes du Mont Blanc ;
- ♦ le parking souterrain du Mont d'Arbois ;
- ♦ le transport routier des skieurs par car.

Les deux premiers actifs ont d'ailleurs été cédés à la SEM Megève Développement, créée pour l'occasion par la commune, après avoir été fortement dépréciés à la clôture de l'exercice comptable 2014/2015.

La commune de Megève a ainsi consenti à municipaliser à un coût d'acquisition réduit les actifs dont le potentiel de rentabilité était le plus faible. La société Mont Blanc et Compagnie a indiqué que ces actifs n'entraient pas dans sa stratégie d'investissement.

5.3.6- *La renégociation des contrats de concession de service public*

Le caractère lacunaire des contrats de concession de service public conclus en 1993 a conduit la commune de Megève et la société Mont Blanc et Compagnie à lier le rachat des participations communales dans la SEM à la renégociation de ces contrats, condition sans laquelle l'opération n'aurait pas été réalisée I.

La société Mont Blanc et Compagnie et la commune de Megève ont ainsi convenu de prolonger les contrats de dix ans (jusqu'en 2033) et d'y insérer un programme d'investissement de 81 M€. Le plan d'affaires annexé au protocole d'accord se fondait sur ces hypothèses. À défaut, le pacte d'actionnaires et la promesse de vente opposables aux parties prévoyaient que la SEM Megève Développement pourrait, pour le compte de la commune de Megève, racheter la totalité des actions détenues par la société Mont Blanc et Compagnie.

En septembre 2016, les parties ont amendé le protocole d'accord pour supprimer cette possibilité de rachat en contrepartie de la signature d'un avenant à la seule concession de Rochebrune, qui la prolonge jusqu'en 2033 et y insère un plan d'investissement de 29 M€.

5.3.6.1- *La légalité de la modification des contrats de concession*

Après avoir annoncé en décembre 2015 leur intention de prolonger les trois contrats de concession des secteurs de Rochebrune, du Mont d'Arbois et de Rocharbois jusqu'en 2033, la commune de Megève et la société Mont Blanc et Compagnie ont finalement convenu en septembre 2016 de ne prolonger jusqu'à cette date que le contrat de Rochebrune et de poursuivre l'exécution en l'état des deux autres contrats jusqu'à leur terme en 2023. L'avenant n° 10 à la concession de Rochebrune, signé le 7 septembre 2016, proroge ainsi de dix ans le contrat, y inclut un plan d'investissement de 29 M€ et une formule d'indexation des tarifs du service.

L'article 55 de l'ordonnance du 29 janvier 2016 relative aux concessions comme les articles 36 et 37 du décret n° 2016-86 du 1^{er} février 2016, applicables à l'avenant litigieux, disposent que la modification et la prolongation par avenant d'un contrat de concession ne saurait avoir pour objet ou pour effet de contourner les obligations de publicité et de mise en concurrence. Lorsque tel est notamment le cas, le contrat peut être résilié par l'autorité concédante. Or, ainsi qu'il a été précédemment démontré, la société des remontées mécaniques n'a contracté aucun engagement d'investissement dont la rentabilisation justifierait qu'elle continue de jouir des droits d'exploitation du domaine skiable de Megève sans remise en concurrence.

La chambre estime donc que l'avenant du 7 septembre 2016, qui a pour effet de soustraire l'exploitation du secteur de Rochebrune (le plus rentable) à la concurrence jusqu'en 2033, repose de ce fait sur des bases juridiques fragiles.

5.3.6.2- *L'équilibre économique du projet de révision des contrats de concession*

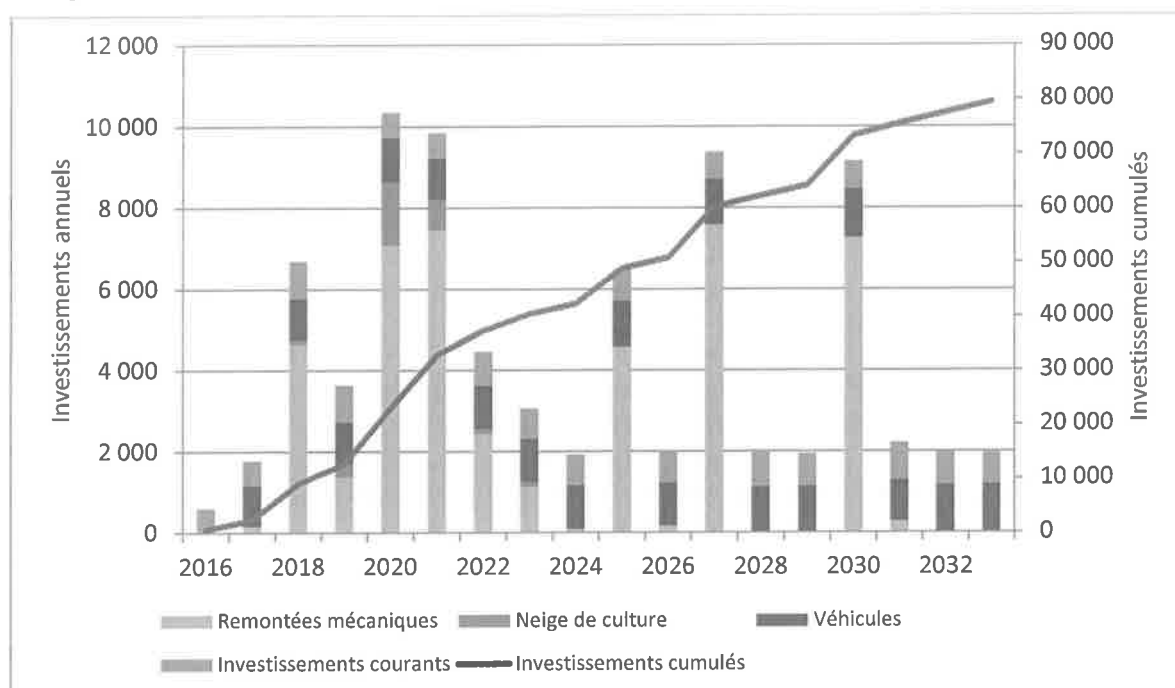
La commune a choisi de céder le contrôle de la société des remontées mécaniques à la société Mont Blanc et Compagnie au motif que celle-ci serait plus performante qu'une SEM communale pour exploiter et valoriser le domaine skiable. Elle a avancé trois éléments à l'appui :

- ♦ l'adossement à la surface financière de la Compagnie du Mont Blanc, donnera à sa filiale les moyens d'investir des sommes importantes dans la modernisation d'un domaine ancien et de financer les investissements à moindre coût ;
- ♦ la capacité industrielle de l'exploitant, permettra une mutualisation des moyens et générera des économies d'échelles dans le fonctionnement courant. La réputation et La stratégie *marketing* fondée sur la commercialisation à l'international de la destination Mont Blanc, seront les gages d'une attractivité accrue et d'une diversification de la clientèle.

Le plan d'affaires proposé par la société Mont Blanc et Compagnie dans le protocole de vente prévoit, pour la période 2016-2033, une augmentation du chiffre d'affaires de 2,3 % par an, une maîtrise des charges générales et des frais financiers, et un plan d'investissement de 81 M€.

Les investissements projetés sont étalés sur toute la période mais les principales opérations sont prévues entre 2018 et 2030. Elles comprennent quatre volets :

- ♦ la rénovation complète des télécabines structurantes (Chamois en 2018, Mont d'Arbois en 2024 et Caboché en 2030) ;
- ♦ la modernisation et la sécurisation de l'offre sur le secteur de Rochebrune, par le remplacement de deux téléskis par des télésièges débrayables et l'alimentation des pistes voisines en neige de culture (Lanchettes en 2020 et Jardin en 2021) ;
- ♦ la modernisation de l'offre sur le secteur du Mont d'Arbois, par le remplacement d'un télésiège par un télésiège fixe (Etudiants en 2022) et la rénovation complète d'un télésiège débrayable (Idéal en 2027).
- ♦ l'achat de trois à quatre dameuses par an, dont les premières en substitution des engins que la SEM louait par crédit-bail.

Figure 13 : Répartition des investissements prévus aux contrats de concession (en k€)

Source : plan d'affaires CMB et avenant n°10 ; calculs CRC

Ces investissements, réalisés dans les conditions prévues, moderniseraient effectivement l'ensemble du domaine skiable de Megève.

La commune et l'exploitant ont finalement convenu de ne mettre en œuvre ce programme d'investissement que sur le secteur de Rochebrune. L'avenant n° 10 qui formalise cet accord comporte un plan d'affaires prévisionnel pour la durée de la concession prolongée jusqu'en 2033, qui table sur 32 M€ d'investissements nouveaux et un taux de rentabilité interne prévisionnel raisonnable de 5,5 %⁽⁵⁸⁾. Selon ce modèle, la société des remontées mécaniques aura rentabilisé ses investissements en 2031 soit deux ans seulement avant le terme du contrat.

Toutefois, la rentabilité pour la société des remontées mécaniques doit être appréciée sur l'ensemble du domaine skiable mégevan concédé et non sur le seul secteur de Rochebrune. Le concessionnaire conserve en effet la gestion des secteurs du Mont d'Arbois et de Rocharbois jusqu'en 2023 et a convenu avec la commune de n'y réaliser que des investissements courants. Ainsi en l'état actuel des droits d'exploitation détenus par la société Mont Blanc et Compagnie (Rochebrune jusqu'en 2033, Mont d'Arbois et Rocharbois jusqu'en 2023) et des investissements contractualisés, l'exploitation du domaine skiable de Megève permettrait à cette société d'afficher un taux de rentabilité interne de 10%.

La prolongation de la concession de Rochebrune réduit toutefois la capacité de la commune à réellement remettre en concurrence les concessions du Mont d'Arbois et de Rocharbois à leur échéance en 2023, dès lors que la gestion des secteurs par des opérateurs distincts apparaît selon l'opérateur économiquement et techniquement irréaliste et que la société Mont Blanc et Compagnie a racheté la société des remontées mécaniques de Megève précisément pour exploiter l'ensemble du domaine. La commune a d'ailleurs d'ores et déjà annoncé son

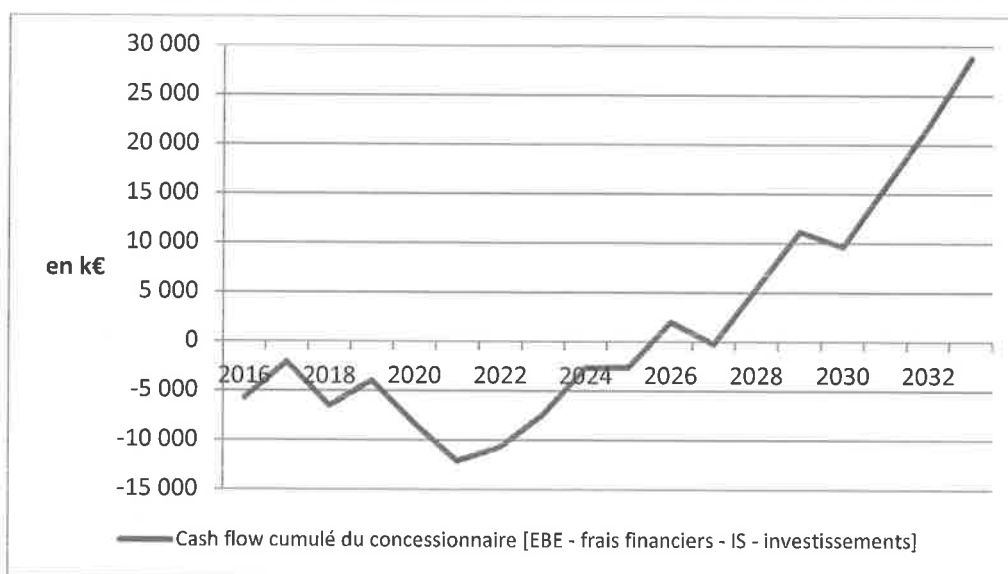
⁵⁸ La chambre a calculé le taux de rentabilité interne à partir des comptes d'exploitation prévisionnels figurant au protocole d'accord et à l'avenant n° 10 à la concession de Rochebrune. Le secret des affaires s'oppose à ce que le détail des calculs, qui a été mis à la disposition des parties lors de la contradiction, soit publié en annexe du rapport.

intention de reconduire l'exploitant en place lors de l'appel d'offres qui devrait intervenir à cette date.

Elle a confirmé avec lui le programme d'investissement initial de 81 M€ et l'a annexé aux contrats de concession alors même que ceux-ci expirent en 2023. Elle suspend ainsi 14,4 M€ d'investissements prévus dans trois téléportés structurants du Mont d'Arbois au résultat de l'appel d'offres qui devra intervenir à cette date. Si la commune pourra intégrer ces investissements d'ores et déjà envisagés dans le cahier des charges de la future concession, sans nécessairement fausser l'appel d'offres, la chambre appelle son attention sur les graves risques juridiques qu'elle encourrait en favorisant l'offre de l'exploitant sortant d'ores et déjà anticipé comme exploitant.

Ainsi, le plan d'affaires et le programme d'investissement annexés au protocole d'accord de novembre 2015 et valables pour l'ensemble du domaine skiable jusqu'en 2033, demeurent les documents de référence. Ils aboutissent à un taux de rentabilité interne prévisionnel de 14 % pour la société des remontées mécaniques de Megève, soit un niveau supérieur au plafond de 10 % admis par la Commission européenne⁵⁹.

Figure 14 : Rentabilisation de l'exploitation du domaine skiable pour la société RMM ⁽⁶⁰⁾



Source : plan d'affaires CMB ; calculs CRC

La rentabilité de l'investissement est assortie pour les actionnaires de la société des remontées mécaniques d'une confortable rentabilité du capital investi qui atteint 9,8 % par an. La société des remontées mécaniques serait ainsi en capacité de distribuer en moyenne 1,75 M€ par an de dividendes à ses actionnaires, dont 175 k€ à la SEM Megève Développement.

⁵⁹ Voir notamment la communication du 28 octobre 2014, relative au plan de relance autoroutier notifié par le gouvernement français. Sur le bénéfice raisonnable que le concessionnaire est en droit d'attendre, voir CAA Marseille, 19 novembre 2007, *Commune de Sanary-sur-Mer*, n° 05MA02727.

⁶⁰ Le calcul inclut en investissement le prix de cession des parts communales qui constitue une forme de droit d'entrée pour le nouvel actionnaire majoritaire de l'exploitant, en ce que la valeur de l'entreprise est étroitement liée aux contrats de concession qu'elle détient.

Tableau 31 : Répartition des dividendes prévisionnels entre les actionnaires (en k€)

Actionnaire	Total des dividendes sur 17 ans	Moyenne des dividendes annuels
Compagnie du Mont Blanc	20 153	1 185
Société Française des Hôtels de Montagne	2 523	148
SEM Megève Développement	2 968	175
Banques (Banque Populaire et Crédit Agricole)	4 036	237

Source : plan d'affaires CMB ; calculs CRC

Cette rentabilité des investissements, acquise dès 2027 et excessive pour un service public concédé, serait obtenue, au vu du plan d'affaires contractuel, par l'augmentation continue des tarifs prélevés sur les usagers (+ 60 % d'ici 2033).

5.3.6.3- La commercialisation du forfait *Mont Blanc Unlimited*

La Compagnie du Mont Blanc et la SEM des remontées mécaniques de Megève ont conclu dès la saison 2014-2015 un partenariat commercial ouvrant gratuitement et pour une journée l'accès à l'Espace Évasion Mont Blanc aux porteurs du forfait *Mont Blanc Unlimited* (MBU) proposé par la CMB, et réciproquement.

Le forfait *Mont Blanc Unlimited*, marque propriétaire de la Compagnie du Mont Blanc, donne accès à l'ensemble des stations du massif du Mont Blanc exploitées par la compagnie du Mont Blanc : Chamonix, Les Houches, Courmayeur, Verbier, Espace Évasion Mont Blanc (Megève, Saint-Gervais, Les Contamines, Combloux).

A la suite du rachat de la SEM, la société exploitante devenue filiale de la Compagnie du Mont Blanc a commercialisé le forfait *Mont Blanc Unlimited* lors la saison 2015-2016, bien qu'il ne soit pas prévu par la délibération de la commune fixant les tarifs.

La chambre rappelle que le forfait *Mont Blanc Unlimited* ne peut être commercialisé par l'exploitant du domaine skiable de Megève s'il n'y est pas expressément autorisée par la commune de Megève, autorité concédante du service public. En réponse aux observations provisoires, la commune a indiqué que ce produit serait approuvé par le conseil municipal du 8 novembre 2016.

5.4- Conclusion sur la gestion du domaine skiable

La chambre estime que la poursuite de l'exécution des trois contrats de concession du domaine skiable de Megève, en vigueur depuis 23 ans et dépourvus d'obligations d'investissement à la charge du concessionnaire, repose sur des bases juridiques fragiles. La commune serait fondée à les dénoncer afin d'assurer la mise en concurrence périodique à laquelle elle est tenue. En concluant en juin 2016 un avenant n° 10 à la concession de Rochebrune prolongeant celle-ci jusqu'en 2033, la commune de Megève a soustrait ce secteur du domaine skiable à la concurrence et est allée à l'encontre des observations déjà formulées en ce sens par la chambre dans son rapport provisoire.

Aussi, s'il ne lui appartient pas de se prononcer sur l'opportunité de la cession de la participation communale au capital de la SEM des remontées mécaniques à la société Mont Blanc et Compagnie, la chambre constate que la commune de Megève disposait néanmoins, préalablement à la vente et afin de sécuriser ses relations contractuelles, de la faculté de résilier les contrats de concession pour motif d'intérêt général, pouvait procéder à un nouvel appel d'offres et ce avant de céder ses parts dans la société des remontées mécaniques.

Pour préserver ses intérêts, il lui appartiendra en tout état de cause d'introduire dans les contrats, au besoin unilatéralement, les clauses et annexes suivantes :

- ♦ la consistance exacte du domaine skiable et des installations de remontées mécaniques ainsi que les obligations de service afférentes ;
- ♦ la liste exhaustive des biens de retour et de reprise affectés à l'exécution du service ainsi que leurs durées d'amortissement et leur état ;
- ♦ un régime des biens conforme au droit en vigueur, prévoyant la restitution gratuite des biens de retour à l'expiration de la concession et le plafonnement de leur indemnisation à la valeur nette comptable en cas de résiliation anticipée ;
- ♦ une grille tarifaire exhaustive assortie d'une formule d'indexation à laquelle le concessionnaire comme elle-même se tiendront, sauf circonstances exceptionnelles énumérées au contrat ;
- ♦ la liste, le montant et le calendrier des investissements à réaliser, ainsi que le montant des pénalités infligées au concessionnaire en cas d'inexécution ;
- ♦ des conditions financières garantissant un bénéfice raisonnable au concessionnaire (taux de rentabilité interne inférieur à 10 %) ;
- ♦ les conditions d'utilisation de la marque et du logo « Megève » par le concessionnaire et la valorisation de leur usage dans la redevance perçue par la commune ;
- ♦ le contenu attendu du rapport annuel que le concessionnaire doit fournir, conforme à la réglementation en vigueur, ainsi que le montant des pénalités infligées au concessionnaire en cas d'inexécution.

La commune de Megève devra alors structurer ses services ou recourir à une expertise d'accompagnement de longue durée afin d'assurer un contrôle permanent, indépendant et attentif de l'exécution des contrats.

6- LA RESTRUCTURATION DU PALAIS DES SPORTS

6.1- La détermination du besoin

6.1.1- L'historique du projet

Le Palais des sports et des congrès a été construit par la commune de Megève à partir de 1964, à proximité immédiate du centre-ville. D'une surface de plus de 20 000 m², il constitue l'épicentre des activités sportives, culturelles et touristiques de la commune.

Il comprenait initialement une patinoire olympique surplombée de gradins d'une capacité de 3 000 personnes, une piste de curling, une piscine avec bassins intérieurs (25 m) et extérieurs (50 m), un espace sauna-hammam, un gymnase, une salle de musculation, des cours de tennis, un mini-golf, un espace de congrès, spectacles et séminaires, une médiathèque, un auditorium et un bar.

La commune a souhaité le moderniser pour le mettre en conformité avec les normes les plus récentes (accessibilité, performance énergétique, ...), rafraîchir les équipements vieillissants et diversifier son offre touristique dans un contexte de modification de la fréquentation du domaine skiable et de course à la construction de complexes multisports dans les grandes stations de sports d'hiver des Alpes (Courchevel, Tignes, Val d'Isère ...).

Consciente de ses marges de manœuvre limitées, la commune avait initialement manifesté l'intention d'améliorer son offre d'activités aquatiques par la rénovation des bassins et la construction d'un spa, et de mettre l'ensemble de l'équipement aux normes d'accessibilité et environnementales.

Elle a désigné en juillet 2010 le cabinet d'assistance à maîtrise d'ouvrage SAMOP pour monter l'opération, définir les études préalables nécessaires, élaborer le programme et conduire les travaux. Le programme général défini en juillet 2011 apparaît plus ambitieux : il envisage la restructuration de l'ensemble du Palais et son extension.

6.1.2- Les études préalables

Megève a décidé la restructuration et l'extension du Palais des sports et des congrès en se fondant sur deux constats : l'obsolescence voire la vétusté de l'équipement existant et la nécessité de diversifier l'offre touristique dans un contexte d'aléas climatiques croissant.

Elle a ainsi commandé plusieurs études techniques préalables : diagnostic amiante-plomb, diagnostic de structure, étude géométrique, étude géotechnique... et un repérage des réseaux. Elle a également élaboré en interne une étude de marché et un plan d'affaires.

6.1.2.1- L'étude de marché

La commune a réalisé une première étude de marché en 2003 sur la faisabilité du réaménagement du centre nautique et la création d'un centre de remise en forme, qui prévoyait une fréquentation de 120 000 personnes par an pour le seul centre de remise en forme.

Une étude de marché et de fréquentation du nouveau Palais des sports et des congrès tel que finalement restructuré et agrandi, n'a été réalisée puis présentée en conseil municipal que le 14 décembre 2012, soit après la définition du programme général des travaux et au moment de la finalisation de l'avant-projet définitif. Tenant le lancement des travaux de restructuration pour acquis, cette étude s'apparente davantage à une justification *a posteriori* de l'opportunité et de l'ampleur de l'opération.

La commune a fondé ses prévisions d'accroissement de l'activité sur les tendances de fréquentation des années précédentes. Elle estimait ainsi le nombre total d'entrées pour 2012 à 220 000. Elle ne tient cependant pas de registre systématique des entrées et les statistiques annuelles, communiquées par la direction du complexe sportif pour le seul espace aquatique, sont peu exploitées par la commune. La chambre observe d'ailleurs que le marché d'installation d'un contrôle d'accès automatique, prévue dans le projet de restructuration (lot n° 12) et dont le besoin avait été identifié dès les études préalables, n'a été attribué que le 21 juin 2016.

L'étude de marché reposait sur des hypothèses étayées par une méthodologie et des statistiques publiées par l'agence Atout France, issues :

- ♦ d'une moyenne arithmétique entre l'analyse d'un échantillon de complexes similaires ⁽⁶¹⁾ et l'application d'un taux de pénétration de 13 % aux marchés savoyard, suisse (Genève, Vaud et Valais), grenoblois et de la vallée d'Aoste ;
- ♦ l'application d'une augmentation annuelle de la fréquentation de 10 % extrapolée de la progression antérieure des entrées.

Elle privilégiait la captation d'une clientèle locale, résidant à moins d'une heure et demie de Megève, et a pour cela exclu la concurrence des complexes sportifs récemment construits par les autres stations de sports d'hiver du massif alpin savoyard.

⁶¹ Tignes, Val d'Isère, Neudens et Amnéville en France, Alpamare, Saint-Gall, Ovronnaz et Yverdon en Suisse, Caldéa en Andorre.

La commune a ainsi estimé que l'offre du nouveau Palais des sports et la configuration de sa zone de chalandise lui « *assurait des perspectives de fréquentation projetées à 266 300 visites payantes annuelles au sein de l'espace aquatique en 2020* ». Pour les autres activités, l'étude avance des chiffres de fréquentation prévisionnelle sans préciser leur méthode de calcul.

Au total, elle prévoyait à l'horizon 2020 le doublement de la fréquentation du Palais des sports, qu'elle estimait à 460 000 entrées. Exprimées en entrées par jour, ces prévisions apparaissent excessivement optimistes compte tenu de la saisonnalité du tourisme à Megève (voir tableau 35).

Tableau 32 : Fréquentation prévisionnelle à l'horizon 2020

	Espace aquatique	Espace sports secs	Espace escalade	Espace Golf	Espace tennis	Espace patinage
Nombre d'entrées	266 300	91 000	39 104	26 936	Nombre de leçons : + 10 % Nombre de location de cours : + 2 %	60 635
Entrées par jour	730	249	107	74	s.o.	166

Source : commune de Megève

Ainsi au total, l'étude préalable tablait sur au moins 1 326 entrées/jour en moyenne, contre seulement 393 enregistrées en 2012.

L'étude de marché ne justifie cependant pas des raisons qui la conduisent à prévoir une progression linéaire et continue de la fréquentation, sans prendre en compte l'impact des travaux ou l'existence d'effets de seuil. Les estimations ont ainsi été infirmées depuis, la fréquentation payante de l'espace aquatique étant par exemple retombée en 2014 et 2015 sous son niveau de 2008 (voir tableau 36).

Tableau 33 : Entrées payantes à l'espace aquatique

	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Entrées payantes	96 573	112 220	94 251	91 413	117 720	112 194	88 226	88 892

Source : commune de Megève

La fréquentation future du Palais reposera également sur la capacité de la commune à héberger sur place les touristes et les congressistes. Or, la commune dispose d'une offre d'hébergement spécifique, axée sur le confort et le *standing* davantage que sur l'affluence, principalement composée de résidences secondaires (70 % de « lits froids » c'est-à-dire de logements occupés ponctuellement) et d'hôtels de luxe.

Elle est astreinte à des règles d'urbanisation exigeantes issues de la loi Montagne et d'un projet de plan local d'urbanisme limitant à la demande du préfet la superficie totale des terrains nouvellement constructibles à 13 ha. Elle possède donc de faibles ressources foncières susceptibles d'être employées pour la création de « lits chauds » occupés toute l'année (résidences de vacances, hôtels, etc.), et dispose en conséquence d'une capacité limitée à créer la demande pour assurer la fréquentation du Palais des sports. La commune a pourtant persisté dans son projet de restructuration alors même que son plan local d'urbanisme avait été annulé par le tribunal administratif de Grenoble le 4 juin 2010.

Elle pâtit en outre de la reconversion des hôtels familiaux en appartements privatifs (hôtel de la Prairie) et de la vente à la découpe d'une résidence de tourisme située au pied du domaine skiable (Maeva Rochebrune). Elle est tout de même parvenue à favoriser la construction d'un

hôtel de luxe de 120 lits sur le plateau du Mont d'Arbois, d'une résidence de tourisme de 800 lits sur les contreforts du Jaillet et d'un hôtel trois étoiles de 140 lits en face du Palais des sports, la réalisation des deux derniers complexes étant toutefois suspendue à l'adoption du PLU.

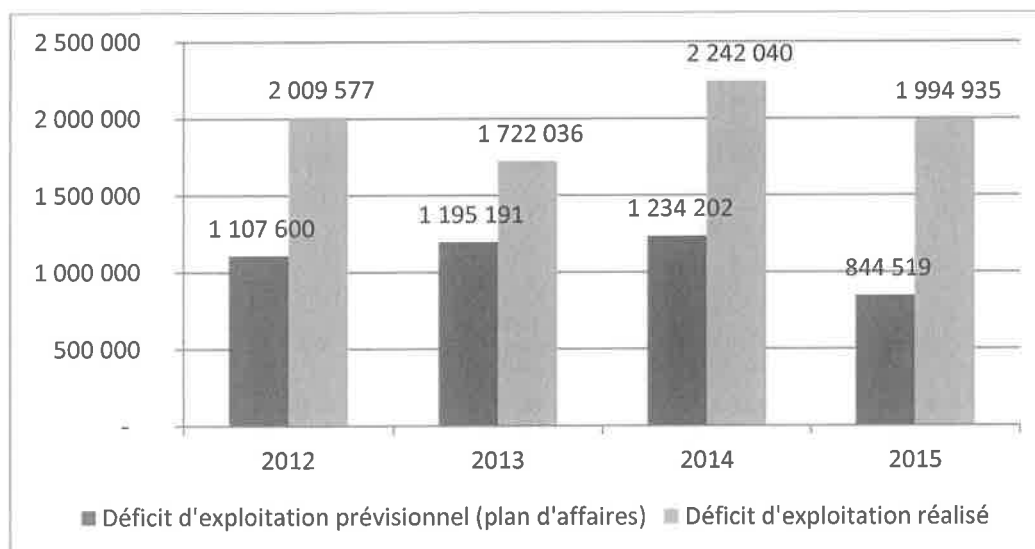
La chambre souligne dès lors que le conseil municipal a voté l'avant-projet définitif sur le fondement d'une étude de fréquentation tardive et peu réaliste.

6.1.2.2- Le plan d'affaires

La commune a établi un plan d'affaires soumis au même conseil municipal du 28 janvier 2013. Il repose sur l'évolution des postes de dépenses et de recettes des années précédentes et sur une évaluation par les services communaux des embauches nécessaires, estimées à 20.

Il a été infirmé par les performances enregistrées depuis. L'exploitation du Palais entre 2012 et 2015 a en effet dégagé un déficit atteignant près du double de celui évalué par le plan d'affaires alors que la commune estime désormais les moyens humains supplémentaires nécessaires à 28 agents.

Figure 15 : Déficit d'exploitation du Palais des sports (en €)



Source : commune de Megève

Si la commune estimait alors le coût de fonctionnement revenant à sa charge à 2 314 € par jour à l'horizon 2015, il a en réalité représenté 5 466 € par jour. A recettes constantes, cette trajectoire serait appelée à s'aggraver avec l'ouverture progressive des nouvelles activités après l'achèvement des travaux. Ces coûts exerceront une pression durable sur le budget de fonctionnement de la commune, d'autant que celle-ci proposait jusqu'alors des tarifs avantageux à destination d'un large public : scolaires, clubs de sport, familles, résidents, etc.

Le plan d'affaires, qui tablait sur un retour à l'équilibre financier en 2018 alors que le Palais n'a jamais dégagé d'excédent d'exploitation depuis son ouverture, apparaît donc rétrospectivement comme exagérément optimiste. La commune a été contrainte d'en réaliser un nouveau à la fin de l'année 2015, qui prévoit la persistance d'un déficit d'exploitation d'environ 2,5 M€ par an hors amortissement de l'investissement. Ce déficit représentant les deux tiers du chiffre d'affaires du Palais des sports, sa stabilisation passe notamment par la réduction des importants avantages tarifaires consentis jusqu'alors.

6.1.2.3- Le plan de financement des travaux

La commune a élaboré un plan de financement de la construction du spa des sports privilégiant l'autofinancement (80 %) et tablant sur une subvention de 300 k€ du Fonds national d'aménagement et de développement du territoire qu'elle n'a finalement pas obtenue.

Aucun plan de financement n'a en revanche été élaboré pour la restructuration du Palais. La commune n'a qu'incidemment indiqué lors du conseil municipal du 17 février 2015 que le projet serait financé par 22 M€ d'emprunts, 15 M€ d'autofinancement et 7 M€ de FCTVA.

Elle a cependant réalisé fin 2015 une analyse prospective du financement de l'opération, à fin de suivi interne. Celle-ci fait apparaître des modalités de financement différentes. L'autofinancement ne représente plus que 4 % des sources de financement et n'a plus été mobilisé depuis 2013. Plus de la moitié des coûts de l'opération est désormais couverte par l'emprunt et près de 30 % par la cession attendue en 2017 de deux terrains situés aux Veriaz (12,6 M€) et à proximité immédiate du Palais des sports (Paddock – 2,8 M€), dont la réalisation demeure exposée à plusieurs aléas (adoption du PLU, élaboration d'une concession d'aménagement pour le Paddock notamment).

Le dernier plan de financement, communiqué par la commune en réponse aux observations provisoires, présente un équilibre analogue mais exclut totalement l'autofinancement, compensé par un surplus de FCTVA.

Tableau 34 : Plan de financement du Palais des sports (juin 2016)

Mode de financement	Montant (en M€)	Part du total
FCTVA	8,3	15 %
Emprunt	29,8	56 %
Cessions foncières	15,5	29 %
TOTAL	53,6	100 %

Source : commune de Megève

La chambre estime à ce stade qu'en l'absence de conclusion de la vente des deux terrains, laquelle est soumise à de nombreuses conditions suspensives dont l'adoption du plan local d'urbanisme, le plan de financement de la restructuration du Palais des sports et des congrès n'est pas sécurisé.

En réponse aux observations provisoires, la commune a indiqué que la réalisation des opérations foncières se précisait dès lors que le plan local d'urbanisme a été voté par le conseil municipal le 2 août 2016, que le compromis de vente des Veriaz a été adopté le 21 juin 2016 et que l'appel d'offres pour la concession d'aménagement du Paddock a été engagé.

6.2- Le pilotage du projet

6.2.1- L'évolution du projet communal

La commune a engagé dès 2010 la rénovation des bassins de natation intérieurs et la construction du spa des sports, projets qui s'inscrivaient dans la restructuration du Palais des sports et des congrès mais devaient, selon elle, être réalisés séparément et dans un premier temps, afin de moderniser l'offre d'activités aquatiques. Ces deux projets représentaient 15 % du montant de l'enveloppe initiale. Les marchés ont été conclus en mai 2011 pour les bassins et en mars 2012 pour le spa. Les travaux ont respectivement été achevés en avril 2012 et en octobre 2013.

Les premières études réalisées par le conducteur d'opérations envisagent une restructuration complète et une extension du Palais évaluée entre 49,5 et 52,6 M€ TTC, dont 29 à 31 M€ HT de travaux.

Ce projet a été jugé trop coûteux par la collectivité. Le programme général finalement arrêté en juillet 2011 s'est avéré moins ambitieux et chiffre le coût total du projet à 37,4 M€ TTC dont 22,4 M€ HT de travaux.

La commune a alors désigné un maître d'œuvre avec lequel elle a esquissé un premier avant-projet, présenté au conseil municipal privé du 24 avril 2012, puis un avant-projet définitif adopté par le conseil municipal le 28 janvier 2013 pour un montant supérieur de 5 M€ à celui prévu au programme général.

Cet avant-projet comprend :

- ♦ l'aménagement de l'espace aquatique extérieur (plages, *pentagliss*, *aquaspalsh*, terrain de *beach soccer* et sanitaires) ;
- ♦ l'extension de l'espace aquatique intérieur par la création d'un pôle de balnéothérapie ;
- ♦ la création d'un espace de sports secs (musculature, fitness, remise en forme, ...) ;
- ♦ l'équipement d'une salle d'escalade ;
- ♦ l'installation d'un golf virtuel ;
- ♦ la rénovation du bassin olympique extérieur ;
- ♦ la mise en conformité des espaces de circulation ;
- ♦ la rénovation du gymnase et des terrains de tennis ;
- ♦ la rénovation de la patinoire ;
- ♦ l'aménagement d'un restaurant ;
- ♦ la restructuration de l'espace congrès.

La chambre observe à ce stade que la construction du spa et du pôle de balnéothérapie ont été conçues de façon indépendante. Ces deux équipements se situent aux extrémités nord et sud du Palais des sports et leur fonctionnement est totalement déconnecté alors qu'ils devaient proposer des activités similaires. Cela a contraint la commune à redéfinir tardivement l'offre du spa.

L'avant-projet définitif correspond pour l'essentiel à celui aujourd'hui réalisé par la commune, qui avait donc décidé dès janvier 2013 de procéder à la restructuration complète et à l'extension du Palais des sports et des congrès.

Le marché de travaux conclu en application de l'avant-projet le décline en une tranche ferme de 16,4 M€ HT et six tranches conditionnelles totalisant 11 M€ HT, soit des travaux d'un montant total de 27,5 M€ HT.

La tranche ferme comprend :

- ♦ l'aménagement de l'espace aquatique extérieur (plages, *pentagliss*, *aquaspalsh*, terrain de *beach soccer* et sanitaires) ;
- ♦ l'extension de l'espace aquatique intérieur par la création d'un pôle de balnéothérapie ;
- ♦ la création d'un espace de sports secs (musculature, fitness, remise en forme, ...) ;
- ♦ l'équipement d'une salle d'escalade ;
- ♦ l'installation d'un golf virtuel.

Les six tranches conditionnelles concernent :

- ♦ TC n° 1 : la rénovation du bassin olympique extérieur (1,8 M€) ;
- ♦ TC n° 2 : la mise en conformité des espaces de circulation (1,7 M€) ;
- ♦ TC n° 3 : la rénovation du gymnase et des terrains de tennis (2,1 M€) ;

- TC n° 4 : la rénovation de la patinoire (955 k€) ;
- TC n° 5 : l'aménagement d'un restaurant (830 k€) ;
- TC n° 6 : la restructuration de l'espace congrès (3,7 M€).

Ce découpage correspond à un phasage, la réalisation de la tranche ferme étant prévue entre 2014 et 2016 et celle des tranches conditionnelles entre 2016 et 2018, et non à l'identification de travaux réellement facultatifs. La commune a ainsi privilégié l'accroissement de l'offre de service à la réfection du complexe, alors que le conducteur d'opérations lui avait recommandé le contraire lors de la réunion de validation du programme général tenue le 14 avril 2011. La commune a justifié son choix par la nécessité « *de ne pas porter préjudice aux activités existantes, primordiales dans l'offre touristique* », le temps que les nouvelles activités soient ouvertes au public.

Le montant des travaux a encore progressé de 1,5 M€ entre l'avant-projet définitif, la signature des marchés et la part de la tranche ferme réévaluée (+ 3,2 M€) aux dépens des tranches conditionnelles (- 1,7 M€). Cette augmentation résulte de deux facteurs : l'actualisation du coût des travaux de leur valeur de juillet 2011 à leur valeur de juin 2013, des sujétions techniques (désamiantage, fondations) et la réintégration de travaux de mise aux normes prévus en tranche conditionnelle. Le montant des tranches conditionnelles a été réduit notamment après la révision à la baisse des exigences de sécurité par la commission de sécurité.

Depuis la signature du marché de travaux, la commune a conclu différents avenants avec les entrepreneurs, présentés par le maître d'œuvre sur demande des entrepreneurs, pour un montant total de 1 358 896 € soit une augmentation de 8 % du montant de la tranche ferme.

Ces avenants résultent :

- de l'ajustement du projet à la demande de la commune (agrandissement de l'*aquasplash* et de la balnéothérapie, aménagement de l'espace snack) pour 600 k€ soit 45 % de l'augmentation ;
- d'omissions et d'erreurs du maître d'œuvre pour 606 k€ soit 45 % de l'augmentation ;
- de sujétions techniques pour 134 k€ soit 10 % de l'augmentation.

La commune a décidé dès le 24 juin 2014, soit moins de huit mois après la signature des marchés, de réaliser une partie des travaux initialement prévus en option. Elle a ainsi affermi le 14 novembre 2014 les trois tranches conditionnelles correspondant à la patinoire, au gymnase et au centre des congrès, puis le 23 février 2016 la tranche conditionnelle relative à la mise en conformité des espaces de circulation à la suite des recommandations de sécurité formulées par les pompiers. Au total, le coût des travaux s'en est trouvé augmenté de 6 294 606 €.

Entre juillet 2011 et février 2016, l'enveloppe des travaux a ainsi progressé de 7,5 M€ soit une augmentation de 38 %.

Tableau 35 : Évolution de l'enveloppe des travaux de restructuration

en € HT	Programme général (juillet 2011)	Avant-projet définitif (janvier 2013)	Marché de travaux signé (novembre 2013)	Situation en février 2016
Tranche ferme	22 360 000	16 408 500	19 612 151	21 638 642
Tranches conditionnelles		11 044 590	9 362 829	9 371 593
dont tranches affirmées		s. o.	0	6 294 606
Total des travaux		27 453 090	28 974 980	30 933 037

Sources : marchés ; délibérations ; commune de Megève

Enfin la commune a décidé le 17 février 2015 de modifier le programme des travaux de la tranche conditionnelle, principalement pour ajouter à la rénovation du centre des congrès et du gymnase une inversion des deux espaces afin que le centre des congrès soit implanté au rez-de-chaussée et devienne accessible de l'extérieur. Elle en a estimé le surcoût à 3,5 M€.

Alertée par les services de l'État du bouleversement de l'économie, voire de l'objet du contrat, qu'aurait constitué une modification par avenant du marché de travaux, la commune a résilié le 23 février 2016 les trois tranches conditionnelles affermies en juin 2014 pour motif d'intérêt général, afin de lancer un nouvel appel d'offres dont le cahier des charges sera adapté au nouveau programme des travaux. Si les entreprises concernées n'ont pas formé de recours afin de ne pas compromettre leurs chances d'obtenir les marchés qui seront attribués, la chambre constate les risques juridiques et financiers que cette modification du programme des travaux fait courir à la commune si les entreprises lésées sollicitaient le versement d'indemnités de résiliation.

La commune de Megève a donc engagé dès 2011 la restructuration complète et l'extension du Palais des sports et des congrès, adoptée par le conseil municipal en janvier 2013, puis accentuée en juin 2014 et février 2015. Le découpage du marché de travaux en une tranche ferme et six tranches conditionnelles a entretenu la confusion sur l'ampleur du projet, les tranches conditionnelles étant présentées comme facultatives alors que leur affermissement était prévu dès la conception du projet.

Cet affermissement s'avérait au demeurant inévitable dans la mesure où les travaux d'extension et de réalisation d'équipements nouveaux (balnéothérapie, escalade, golf, espace aquatique extérieur) ont été inclus dans la tranche ferme alors que les travaux de mise aux normes (circulations), de réparation (étanchéité de la patinoire et de la toiture) et de rénovation (bassin olympique, gymnase et centre des congrès) ont pour la plupart été prévus aux tranches conditionnelles. Les études préalables insistaient pourtant sur l'isolation et l'étanchéité insuffisantes de la structure d'origine (performance énergétique « F »), sur le mauvais état de la toiture, sur l'affaissement des fondations de la piscine extérieure et sur la non accessibilité de certaines circulations aux personnes à mobilité réduite. Le caractère indispensable voire obligatoire de nombre de ces travaux contraignait donc le conseil municipal à affermir certaines tranches conditionnelles.

6.2.2- La maîtrise d'ouvrage

La commune de Megève ne disposait pas des compétences pour assurer l'élaboration et la conduite du projet d'extension et de restructuration du Palais des sports et des congrès. Elle s'est donc adjoint le concours d'un conducteur d'opération (assistance à maîtrise d'ouvrage) mais a souhaité conserver directement la maîtrise d'ouvrage afin de « garder une certaine maîtrise » du projet.

Elle a pour ce faire lancé un avis d'appel à concurrence publié au journal officiel de l'Union européenne le 19 janvier 2010 et au bulletin officiel des annonces des marchés publics le 16 janvier 2010.

Cinq candidats ont présenté une offre : une société spécialisée dans l'assistance à maîtrise d'ouvrage (SAMOP), la société d'équipement du département de la Haute-Savoie (SEDHS devenue TERACTION) et trois groupements d'entreprises. Après analyse des offres en application des critères définis dans le règlement de consultation, la commune a attribué le marché à la société SAMOP le 21 juillet 2010, pour 254 k€ HT. La commission d'appel d'offres a ainsi valorisé les qualités de communication avec la commune et avec le maître d'œuvres mises en avant par la SAMOP, et le prix attractif proposé par celle-ci, seule la SEDHS ayant soumissionné à un prix inférieur.

La SAMOP a réalisé avec la commune le programme général, arrêté en juillet 2011, puis conduit la consultation aboutissant le 31 octobre 2011 à la désignation de l'équipe de maîtrise d'œuvre.

Bien que présents lors des réunions et sur le chantier, et signataires des décisions de gestion (fiches de travaux modificatifs notamment), les responsables communaux se sont progressivement effacés et ont montré une inaptitude à piloter et à suivre le projet avec une acuité suffisante. La SAMOP est alors intervenue au-delà de ses seules prérogatives d'assistance.

L'asymétrie de compétence dont elle bénéficiait a contraint la commune à conclure trois avenants au marché de conduite d'opération, pour valider ces interventions supplémentaires :

- ♦ le 21 février 2011, à hauteur de 53 200 € HT, pour étendre la conduite d'opérations à la construction du spa et à la rénovation des bassins intérieurs ;
- ♦ le 18 février 2013, à hauteur de 31 450 € HT, pour tenir compte des prestations supplémentaires fournies par la SAMOP dans le suivi de la construction du spa (lots infructueux, retards, complexité du projet) ;
- ♦ le 31 octobre 2014, à hauteur de 130 500 € HT, pour tenir compte de la redéfinition de l'opération intervenue en juin 2014.

Cette extension du périmètre de la conduite d'opération correspond à la redéfinition progressive du projet par la commune, pour la gestion duquel elle n'avait d'autre choix que de solliciter la SAMOP sur laquelle elle s'était fortement appuyée dès la conception du projet.

Le montant total du marché a ainsi été porté à 460 150 € soit une augmentation de 85 % par rapport au marché initial. La chambre souligne que si ces avenants ont simplement consisté à étendre la mission de la SAMOP et non à en modifier la nature, la forte augmentation du prix qui en a résulté a bouleversé l'économie générale du contrat initial et fragilisé la légalité desdits avenants.

Les relations entre la commune et la SAMOP se sont finalement tendues au début de l'année 2015.

En premier lieu, la commune a reproché à la SAMOP de lui avoir proposé tardivement la validation par avenant de travaux supplémentaires d'un montant de 1,5 M€ HT, demandés par elle ou jugés nécessaires par le maître d'œuvre et les entrepreneurs, réalisés au cours du second semestre 2014 et du premier semestre 2015. Ces travaux ont fait l'objet de fiches de travaux modificatifs signées par les adjoints aux maires compétents mais n'ont pas été inclus par avenant dans les marchés de travaux avant leur réalisation, en méconnaissance de l'article 4.3.3 du cahier des clauses administratives particulières (CCAP) du marché de travaux. La SAMOP a établi avoir mis en demeure le maître d'œuvre et le contrôleur technique de corriger les erreurs de conception et de réalisation, et de les déclarer à leurs assurances sous forme de sinistres pour couvrir la commune. Elle a également démontré que le chiffrage des travaux supplémentaires avait été réalisé tardivement par le maître d'œuvre et les entrepreneurs, soit en avril 2015, ce qui a privé la commune de visibilité sur l'augmentation de l'enveloppe des travaux qui en a résulté.

En juin 2015, les services de l'État ont ainsi alerté la commune sur l'illégalité des avenants qu'elle proposait pour régulariser la situation, en raison de leur montant bouleversant l'économie des lots voire des prestations supplémentaires qu'ils contenaient. Certains de ces travaux ayant déjà été commandés voire réalisés hors de tout cadre contractuel, la commune a finalement obtenu l'accord des services de l'État pour conclure ces avenants, en dépit de leur montant important et de leur fragilité juridique. Les retards de paiement générés par l'absence de régularisation des travaux ont par ailleurs contraint la commune à conclure le

26 novembre 2015 avec le titulaire du lot n° 17 « Voirie et réseaux divers » un protocole d'accord supprimant certaines prestations.

En second lieu, la commune a reproché à la SAMOP de l'avoir insuffisamment alertée sur les risques juridiques et financiers qu'elle encourait en modifiant le programme des travaux en février 2015. En réponse aux observations provisoires, la SAMOP a indiqué avoir sollicité en vain du maître d'œuvre et des entrepreneurs un chiffrage des honoraires et travaux supplémentaires. Elle a toutefois proposé à la commune de conserver ces entrepreneurs sans mise en concurrence sur un fondement juridique inadapté.

Dans ces conditions, la chambre estime que le défaut de pilotage du projet par la commune, qui a validé sans discernement les travaux, modifié ses demandes à plusieurs reprises et laissé la SAMOP gérer les insuffisances du maître d'œuvre et des entrepreneurs, a favorisé une dérive du coût des travaux et a fragilisé les conditions juridiques et financières d'exécution des marchés.

La commune a pourtant imputé ces difficultés à la SAMOP, qu'elle a mis en demeure le 16 juin 2015 de régulariser les travaux supplémentaires et de lui communiquer les informations qu'elle lui devait en sa qualité de maître d'ouvrage (état d'exécution des travaux, calendrier prévisionnel, suivi financier, avenants en cours, mémoires en réclamation, ...). Elle a reproché à la SAMOP de « se comporter comme si elle disposait d'une concession de maîtrise d'ouvrage ». Or, si la SAMOP a joué un rôle prééminent dans la conduite du projet, elle s'est contentée de combler les lacunes de la commune.

Alerté par la mission d'expertise économique et financière de la direction régionale des finances publiques sur la dérive des coûts des travaux, le préfet de la Haute-Savoie a suivi l'analyse de la commune et lui a demandé le 3 juillet 2015 de résilier le marché de conduite d'opération. La commune a finalement notifié à la SAMOP le 15 juillet 2015 un ordre de service interrompant sa mission, puis résilié pour faute le marché de conduite d'opération par délibération du 3 novembre 2015. La commune et la SAMOP ont toutes deux saisi le juge compétent en vue d'obtenir la réparation du préjudice qu'elles estiment avoir subi.

La commune a depuis mis en place un comité de pilotage avec les représentants du maître d'œuvre, qui se réunit deux fois par mois pour garantir la continuité de la conduite des travaux.

Dans ces circonstances, la chambre estime que la commune de Megève, qui ne disposait pas des moyens et des compétences en interne pour gérer et contrôler le projet de restructuration du Palais de sports s'est pour ce faire entièrement remise à la SAMOP. Elle aurait aussi pu privilégier la maîtrise d'ouvrage directe avec assistance au maître d'ouvrage, laquelle aurait reporté sur le maître d'ouvrage délégué la responsabilité de l'enveloppe financière et de la conduite des travaux.

6.2.3- La maîtrise d'œuvre et le contrôle technique

Les opérations de réfection des bassins intérieurs, de construction du spa des sports et de restructuration du Palais ont été conçues par trois maîtres d'œuvre différents.

S'agissant de l'opération de restructuration, le marché de maîtrise d'œuvre a été attribué à un groupement représenté par l'atelier ARCOS architecture le 31 octobre 2011. Il comporte une mission de base (avec diagnostic, exécution, esquisses et coordination de la sécurité incendie) et deux missions complémentaires d'assistance à la communication et de suivi des dossiers administratifs. Pour l'ensemble, le maître d'œuvre devait percevoir une rémunération de 2 943 958 € HT représentant 14 % du montant total des travaux, tranches conditionnelles incluses. Cette rémunération a été réévaluée de 32 % après validation par la commune de

l'avant-projet définitif, plus ambitieux que le programme initial, pour porter le prix total à 3 880 059 € HT.

La commune s'était inquiétée dès janvier 2011 de l'importance du coût de la maîtrise d'œuvre évalué par le conducteur d'opérations. Si la société retenue demandait l'un des prix les moins élevés parmi les candidats ayant déposé une offre, elle a appliqué un taux de rémunération plutôt élevé au vu des barèmes indicatifs de la Mission interministérielle pour la qualité des constructions publiques.

La modification du programme des travaux de restructuration décidée en février 2015 a conduit le maître d'œuvre à demander une augmentation excessive et non justifiée de sa rémunération, à hauteur de 1,4 M€ soit 30 % du montant des travaux supplémentaires. La commune et le maître d'œuvre ont finalement conclu en juin 2016 un avenant augmentant la rémunération du second de 735 k€, soit une augmentation de 19% du prix du marché.

Si la continuité et la complexité du chantier rendaient difficile la désignation par appel d'offres d'un nouveau maître d'œuvre, cet avenant modifie substantiellement l'économie du contrat et apparaît donc fragile. Les risques juridiques et les dérapages budgétaires qui en résultent sont la conséquence du défaut de pilotage initial du projet par la commune de Megève, qui aurait gagné à réaliser les travaux sous la forme d'un marché de conception-réalisation afin d'associer le maître d'œuvre et les entrepreneurs à la réalisation des études préalables de conception du projet.

Par ailleurs, s'agissant de l'opération de restructuration, le maître d'œuvre et le contrôleur technique ont commis des erreurs de conception qui ont contraint la commune à augmenter de 606 k€ le montant des travaux de la tranche ferme. Ces erreurs concernent en particulier la conception du bâtiment de balnéothérapie, le volume des gravats à évacuer, l'installation électrique, la prise en compte du poids de la neige et le désenfumage. Si elles s'expliquent pour partie par la vétusté et la complexité du Palais, qui héberge des activités à fortes contraintes techniques (piscines, spa, patinoire), elles ne reflètent pas le niveau de prestation que la commune était en droit d'attendre compte tenu de la rémunération importante du groupement de maîtrise d'œuvre.

6.3- Conclusion

Le coût total de l'opération de rénovation et d'extension du Palais des sports et des congrès comprend la modernisation des bassins intérieurs, la construction du spa et la restructuration de l'ensemble de l'équipement. Il est apprécié toutes dépenses comprises (TDC) ce qui inclut la conduite d'opération, la maîtrise d'œuvre, les études et autres prestations intellectuelles, les travaux, les assurances et la TVA.

Ce coût a progressé de 37 % entre septembre 2011 et janvier 2015, passant de 44 M€ à 60 M€. La restructuration de l'ensemble du Palais, qui représente 90 % du montant total de l'opération, a vu son coût augmenter de plus de 40 %. Cette évolution procède de la seule redéfinition du projet, les travaux de la tranche ferme n'étant à ce jour pas encore achevés et ceux des tranches conditionnelles pas encore commencés.

Tableau 36 : Évolution du coût total de l'opération (en € TDC)

Stade	Date de l'évaluation des coûts	Rénovation des bassins intérieurs	Spa	Restructuration du complexe	Opération globale
Estimation initiale	20-sept-11	3 585 664	2 953 106	37 423 734	43 962 504
Achèvement des bassins intérieurs et du spa	02-févr-12	3 664 784	3 464 578	45 079 716	52 209 078
Avant-projet définitif de la restructuration	13-janv-13	3 664 784	3 464 581	46 095 415	53 224 780
Affermissement des tranches conditionnelles n°2, 3, 4 et 6	05-juin-14	3 664 784	3 464 585	49 407 118	56 536 487
Redéfinition du programme des travaux	27-janv-15	3 664 784	3 464 586	52 940 113	60 069 483
Évolution		2 %	17 %	41 %	37 %

Source : commune de Megève ; calculs CRC

Le coût total devrait de nouveau augmenter d'au moins 2 M€ si la commune persiste dans la modification du programme des travaux initiée en février 2015⁶².

Le coût total de la restructuration et de l'extension du Palais des sports et des congrès s'élèvera donc au moins à 62 M€ TDC. Il excèdera alors le montant des scénarii les plus onéreux esquissés en 2011, que la commune avait pourtant initialement écartés.

A ce coût, la restructuration et l'extension du Palais de sports représentent 17 années d'autofinancement (niveau 2015) et constituent pour la commune de Megève une opération démesurée au vu de ses capacités financières. La chambre l'invite donc à veiller, durant l'exécution des travaux et jusqu'à leur achèvement prévu mi-2018, au strict respect de l'enveloppe financière allouée à l'opération.

La commune supportera par ailleurs au titre de l'exploitation du complexe un surcoût de fonctionnement de 2,5 M€ par an (hors intérêts de la dette contractée et hors amortissement), qu'elle devra prioritairement compenser en dégagant des économies ou des ressources supplémentaires sur le fonctionnement courant des services communaux.

⁶² 4,9 M€ HT de travaux, 686 k€ de rémunération raisonnable maximale du maître d'œuvre et 1,12 M€ de TVA.



megève APPRIVÉE



Secrétariat du Maire

Dossier suivi par **Justine PÉNICAUT**
Sous couvert de **Benoit RAVIX**
Directeur Général des Services
Tel : +33 (0)4 50 90 61 55
Mel : justine.penicaut@megeve.fr

Madame Catherine de KERSAUSON
Présidente de la chambre régionale des
comptes d'Auvergne, Rhône-Alpes
124, Boulevard Vivier-Merle
CS 23624
69503 LYON CEDEX 03

Objet: Réponse au relevé d'observations définitives de la
chambre régionale des comptes d'Auvergne, Rhône-Alpes
concernant la gestion de la commune de Megève pour les
exercices 2008 à 2015

N/Ref : 17/BR/CAB/870

Vos réf : Lettre n°D164562 du 7 décembre 2016

CRC Auvergne, Rhône-Alpes

KAR A170053 KJF

09/01/2017

Megève, vendredi 6 janvier 2017

Lettre recommandée avec A.R. n°1A 126 738 5415 6

Madame la Présidente,

J'ai l'honneur de vous faire parvenir, conformément à l'article L. 243-5 du code des juridictions financières, une réponse écrite aux observations définitives qui m'ont été notifiées par lettre recommandée en date du 7 décembre 2016, concernant le contrôle des comptes et l'examen de la gestion pour les exercices 2008 à 2015 de la commune de Megève.

SYNTHESE

La commune de Megève prend acte de la synthèse produite par la chambre régionale des comptes. Elle tient cependant à préciser que, depuis 2012, elle exige de son délégataire un rapport détaillé retraçant l'activité annuelle de la société. Le document produit, présenté systématiquement à l'approbation du conseil municipal, ne retraçait que la dimension financière et économique des délégations de service public (rapport du commissaire aux comptes), sans détailler ces éléments de manière analytique, contrat par contrat. La dimension qualitative n'était pas prise en compte dans ce rapport. **Le rapport 2014-2015** du délégataire de service public, proposé par le nouveau représentant de la SARMM et approuvé par le conseil municipal lors de sa séance du 13 décembre 2016, est **présenté, pour la première fois, contrat par contrat**. Il porte à la connaissance du conseil municipal les points suivants :

- Rappel des composantes majeures de la société du délégataire,
- **Données comptables** de l'exercice clos le 30 avril 2015 dont le compte de résultat et bilan certifiés par les commissaires aux comptes de la société, accompagnées du rapport général des commissaires aux comptes, de la liasse fiscale, du bilan et du compte de résultat « analytique »,
- Compte-rendu des variations du patrimoine mobilier et immobilier, situation des biens et le programme d'investissements, ...
- **Analyse qualitative du service public** délégué au regard des clauses du contrat de délégation et au regard d'indicateurs dégagés par le délégataire,
- Informations relatives à l'exécution du service public délégué.

En outre, la commune tient à souligner qu'elle continuera d'exercer son contrôle sur la société des Remontées Mécaniques de Megève, en sa qualité d'autorité organisatrice du service public des Remontées Mécaniques, et de s'investir dans la société exploitante, par l'intermédiaire de la SAEM Megève Développement, qui détient une participation de 10,02 %, et dispose à ce titre, d'un représentant au conseil d'administration de la société des Remontées Mécaniques de Megève.

Afin de redéfinir et renforcer les modalités de contrôle du concessionnaire, la commune prépare actuellement des avenants de toilettage. La passation de ces avenants s'inscrit dans le cadre de la réforme du droit des concessions issue de l'ordonnance n°2016-65 du 29 janvier 2016 relative aux contrats de concession et du décret n°2016-86 du 1er février 2016 relatif aux contrats de concession. Plusieurs stipulations des conventions signées en 1993, soit il y a plus de 23 ans, apparaissent devoir être mises à jour pour tenir compte de la situation actuelle de la délégation et des évolutions concernant l'état de la réglementation applicable aux concessions de service public. Les objectifs de cette mise à jour sont les suivants :

- Renforcer le suivi et le contrôle de la délégation par l'autorité délégante ;
- Elaborer un état à jour des biens de retour et de reprise de la délégation ;
- Légaliser les clauses d'indemnisation du Déléataire en cas de fin normale ou anticipée du contrat ;
- Transférer au Déléataire les moyens permettant la mise en œuvre des mesures de protection contre les avalanches ;
- Intégrer dans la Convention les accords intervenus au titre du financement des navettes mises en place pour le transport gratuit des usagers des remontées mécaniques

Il convient de noter que la légalité de l'avenant de prolongation de la délégation de service public de Rochebrune n'est pas sujette à caution. En droit, la collectivité a entendu se prévaloir de la combinaison des articles 36 2° a) et b), 37 1° et 36-5° du décret n°2016-86 du 1er février 2016, applicable aux conventions de délégation de service public en cours d'exécution. L'avenant n'est donc entaché d'aucune illégalité.

La chambre considère que la commune de Megève était fondée à prononcer la résiliation des contrats initiaux pour motif d'intérêt général, sur le fondement de l'article 55 de l'ordonnance du 29 février 2016. Une telle solution n'était pas économiquement envisageable pour la commune de Megève, compte tenu du montant extrêmement élevé des indemnités de résiliation (compris entre 7 et 8 M€) qui résulteraient de l'application d'une telle mesure.

En ce qui concerne la hausse des tarifs, estimée à + 50% sur une période de 17 ans, portant le prix du forfait à 68€ en 2033, si celle-ci apparaît conséquente en première approche, elle s'explique notamment par la hausse du taux d'inflation observée sur une période équivalente (le plan d'affaires a ainsi été basé sur une inflation moyenne, fondée sur un indice IPC, de l'ordre de 1% par an, et ce sur une période de 17 ans) et par la meilleure attractivité du service public qui résultera de la réalisation d'un plan d'investissements et de modernisation des installations très conséquent.

Il importe également de rappeler que cette évolution tarifaire n'est en rien spectaculaire, considérant que le prix du forfait journée s'élevait à 145 francs (soit 22,10 euros) en 1993 et 45 € en 2015, soit une augmentation de 100 % sur une période de 22 années.

S'agissant du projet de restructuration du Palais des Sports, initié en 2010, la nouvelle municipalité a, dès son élection en 2014, exprimé ses craintes et ses doutes quant à la réalisation du plan d'affaires de 2012. Ces craintes ont motivé des décisions d'amélioration de la commercialité des différents espaces qui ont conduit à modifier par voie d'avenant de nombreux lots de la tranche ferme en cours

de chantier. Ces craintes ont également motivé l'inversion de la salle des congrès et du gymnase afin d'améliorer les recettes prévisionnelles.

En ce sens, la municipalité, soutenue par M. le Préfet de la Haute-Savoie, s'est rapprochée de la Mission d'Expertise Economique et Financière (MEEF) en vue de corroborer ses choix sur les plans financiers, budgétaires et économiques.

En outre, afin de déterminer un nouveau plan d'affaires prévisionnel et une prospective financière ainsi que limiter le déficit d'exploitation et trouver des gisements d'économie réalistes, la collectivité a décidé de recourir aux services du cabinet d'expertise comptable et d'audit Grant Thornton à la fin de l'année 2015.

Au vu des écarts significatifs observés entre les prévisions du management et les performances historiques du Palais des Sport, en particulier les performances financières observées entre 2012 et 2015 impactées par les travaux et l'existence d'effets de seuil, le Cabinet Grant Thornton, dans son rapport final intitulé « *analyse historique et modélisation du plan d'affaires pour les années 2016 et 2017* », a écarté le plan d'affaires de 2012 comme base de travail.

Le rapport établi par le Cabinet Grant Thornton fait désormais état d'une prévision réaliste et actualisée des coûts, ainsi que d'un plan de financement objectif, en adéquation avec la réalité économique du site.

Cette analyse a démontré que le déficit structurel du palais était de 2,5 M€ par an. Il a permis d'établir une série de **préconisations sur l'organisation future du Palais des Sports**, tant sur l'**optimisation des recettes** (refonte des tarifs) et la **commercialisation** (création de package), qu'en matière de **recrutement** (recours aux emplois saisonniers) et **d'ouverture au public** des différents espaces (réduction des plages d'ouverture et intégration de la saisonnalité). Ce rapport intègre également le transfert au secteur privé de certaines prestations jusqu'alors internalisées (sécurité incendie et nettoyage des grandes surfaces).

Cet audit a connu une transcription immédiate à travers le **rapport de préconisations** réalisé par la Direction Générale des Services de la collectivité visant à **stabiliser les charges d'exploitation** du Palais des Sports.

RECOMMANDATIONS

Recommandation n°1 : Mettre en œuvre le plan d'économies de fonctionnement élaboré pour la période 2017-2020

Le **plan d'économie a été adopté** par le conseil municipal en date du 8 novembre 2016. Les mesures d'économie détaillées entreront **en vigueur le 1^{er} janvier 2017**. Elles sont de deux types.

Les mesures financières :

- Baisse de 5% minimum des demandes des services en dépenses de fonctionnement pour le Budget primitif 2017 par rapport au Budget primitif 2016 et cela jusqu'en 2020. Le montant sera lui-même soumis à un arbitrage de la Direction Générale.
- Stricte limitation des dépenses nouvelles d'investissement à un montant de l'ordre de 2,5 M€ à 3M€ par an pour le budget principal.
- Cessions de biens communaux pour 15 M€ d'euros minimum afin de financer la 2eme phase de restructuration du Palais et en vue de réaliser des projets d'investissements économiques,
- Délégations de gestion et d'investissement au secteur privé d'éléments du patrimoine foncier et immobilier
- Baisse des subventions aux associations (de l'ordre de 3% par an jusqu'en 2020)

- Développement des partenariats dans tous les domaines et intensification des actions de commercialisation
- Recherche systématique d'optimisation des recettes ou de diminution de coûts de la collectivité (refonte des grilles tarifaires des services publics, amélioration du rendement de la collecte de la taxe de séjour, recherche de subventions, amélioration de la politique d'achats publics, renégociations de l'encours de dette, introduction de la pluriannualité de la dépense...).

Les mesures organisationnelles et salariales :

- Suppression du Plan de viabilité hivernal et remplacement par un système d'astreintes,
- Gel des créations de poste dans le tableau des emplois,
- Non renouvellement des départs à la retraite par des emplois permanents,
- Rationalisation des emplois non permanents, contractuels et saisonniers et/ou réduction des durées d'embauche
- Gel des primes pour 2016 et 2017
- Contrôle renforcé par les N+1 des IHTS réalisées par les agents qui devront être systématiquement demandées par la hiérarchie, validées et visées. Chaque cadre deviendra ainsi responsable du volant d'IHTS qu'il aura validé via un circuit de validation dématérialisé.
- Plafonnement du paiement des IHTS à 120 heures par an (contre 240 actuellement), et récupération pour le solde restant, soit 120 heures.
- Intégration dans les plannings des agents des jours fériés, nuits et dimanches travaillés (annualisation).
- Réduction du budget formation en privilégiant les formations CNFPT et en limitant à une le nombre de formations annuelles (hormis formations d'intégration, obligatoires et préparation aux concours et examens)
- Mise en place d'une participation de 10% pour les agents communaux adhérents au COS sur les abonnements du Palais (gratuits jusqu'à ce jour)
- Réduction de l'avantage « ayants droits » sur les abonnements (40% au lieu de 50% actuellement) au Palais et suppression des réductions sur les entrées individuelles
- Attribution gratuite des cartes de stationnement exclusivement réservées aux agents ne bénéficiant pas à proximité de leur lieu de travail d'une possibilité gratuite de stationnement (distance de 1km minimum entre domicile et lieu de travail).
- Prise en charge du temps de trajet des agents pour les déplacements en mission ou en formation à 100% pour les 5 premières heures de déplacement puis à partir de la 6^{ème} heure une prise en charge à 50% (lorsque l'agent accomplit une mission extérieure à son lieu de travail) payées ou récupérées par trajet (un aller = un trajet, un retour = un trajet). Le temps de trajet sera considéré comme du temps de travail effectif il sera donc payé comme des heures normales et non comme des heures supplémentaires.
- Suppression des vacations des agents en charge de la sécurité incendie des établissements recevant du public.

De plus, dès la prochaine campagne d'entretiens professionnels, viendront s'ajouter aux objectifs opérationnels de chaque pôle, un objectif de rationalisation des dépenses de fonctionnement et de maintien de la masse salariale à son niveau au 31/12/2016 (sauf facteurs exogènes).

Un suivi mensuel de la masse salariale pourra ainsi être effectué et l'évaluation des coordinateurs pourra donner lieu à réfaction éventuelle du régime indemnitaire en cas de non atteinte des objectifs RH et financiers.

L'ensemble des mesures pluriannuelles présentées ci-dessus devraient permettre à la collectivité de réaliser annuellement et dès 2017 entre 1,2 et 1,5 M€ d'économies de fonctionnement en euros courants, dont 20% seront liés aux mesures organisationnelles et salariales (250 000 à 300 000 euros par an).

Un **bilan annuel** de la mise en œuvre de ce plan sera présenté à l'assemblée délibérante chaque année, lors du Débat d'Orientation Budgétaire, afin de mesurer l'impact des mesures proposées et le cas échéant, les adapter, afin d'atteindre les objectifs fixés par Madame le Maire.

Recommandation n°2 : Réaliser la vente des terrains dits des Veriaz et du Paddock afin de sécuriser le financement des travaux du Palais des sports et des congrès.

Les cessions des terrains dits des Veriaz et du Paddock par la commune de Megève sont en cours de réalisation.

En ce qui concerne le terrain situé aux Veriaz, qui constituait auparavant un simple espace de stockage et de stationnement pour les saisonniers, celui-ci a fait l'objet d'un compromis de vente (12M€) approuvé par le conseil municipal du 21 juin 2016 qui sera réitéré par acte authentique prochainement, en vue de la réalisation d'une résidence touristique (**création de 800 lits chauds**). Les études d'impact et liées au flux routiers sont actuellement en cours, ainsi qu'une pré-instruction du projet au PLU.

En ce qui concerne le terrain dénommé « le Paddock », la collectivité a lancé une consultation d'aménageurs, sur le fondement de l'article R. 300-4 et suivants de Code de l'urbanisme, en vue de la réalisation d'un complexe hôtelier (de **140 lits chauds**) et commerces associés, en lien avec la commercialisation du Palais des Sports et le futur espace des Congrès. Ce montage permettra d'optimiser les recettes attendues par la collectivité, en plus de la **création d'équipements publics** supportée par l'aménageur (notamment l'acheminement vers la nouvelle entrée du Palais des Sports), pour un montant de 5,7 M€. La date prévisionnelle de signature de la concession s'établit en février 2017 et le permis de construire pourrait être déposé avant l'été.

Cependant, le bilan d'une opération de concession d'aménagement pouvant être déficitaire, la commune a souhaité ne pas tenir compte d'une recette prévisionnelle sur cette opération puisqu'elle pourrait, selon la jauge finalement retenue pour le parc de stationnement, être amenée à en assurer l'équilibre. Par conséquent, la collectivité a complété le financement du projet par la cession de terrains situés à la Mottaz (1,6 M€) et aux Retornes (1,6 M€). Ces cessions sont destinées à la réalisation de **logements permanents en accession sociale à la propriété** et de **logements locatifs à caractère social**.

Recommandation n°3 : Créer un budget annexe pour le Palais des sports et veiller jusqu'à l'achèvement des travaux au respect de l'enveloppe financière de la restructuration, en sa valeur de février 2016.

Une analyse de la qualification des activités exercées au sein du Palais des Sports a été réalisée, afin de définir précisément la nature du service public prédominant (service public administratif / service public industriel et commercial).

Dans la mesure où l'exploitation du Palais des Sports revêt le caractère d'un service public industriel et commercial, un **budget annexe en équilibre** a naturellement été **mis en place**, conformément à l'article L. 2224-1 du CGCT, par délibération du conseil municipal **en date du 8 novembre 2016**. Une avance de trésorerie a été consentie à ce budget annexe à l'occasion du conseil municipal du 13 décembre 2016.

Le budget annexe permettra de disposer d'une **comptabilité analytique**. Associée au dispositif de contrôle d'accès, ils mettront en exergue les leviers et marges de manœuvre afin de développer une politique tarifaire cohérente dépourvue de gratuité et renforcer la commercialisation des espaces.

Par ailleurs, la commune a désigné le **groupement D2X International / ATLAS Architectes** comme **nouvel assistant à maîtrise d'ouvrage**. Cette mission comprend des prestations décomposées en 3 phases techniques :

- Phase 1 : assistance pour la redéfinition du programme et pour le recadrage de l'enveloppe financière ;
- Phase 2 : assistance en phase « conception » au stade de l'APD ;
- Phase 3 : assistance en phase « travaux » jusqu'à la période de garantie de parfait achèvement.

Il est précisé que l'assistant à maîtrise d'ouvrage devra impérativement respecter l'enveloppe financière allouée à l'opération. Le groupement dispose également d'un **programmiste** qui garantira la **partie économique et commerciale du projet dans sa dimension exploitation** adossée à une analyse financière de l'existant et une prospective sur un compte d'exploitation prévisionnel (en cours de réalisation par le cabinet Grant Thornton).

La collectivité maintient également le comité de pilotage qui a suivi le chantier après la résiliation du contrat de l'entreprise SAMOP.

Recommandation n°4 : Ajuster les tarifs des parkings souterrains aux coûts de fonctionnement et aux besoins d'investissement du service.

La commune poursuit la **rationalisation de sa grille tarifaire**. Pour 2017, elle a procédé à une augmentation des tarifs horaires du parking réhabilité. Cependant, pour éviter ou atténuer une augmentation tarifaire prohibitive, cette dynamique est complémentaire à différentes mesures.

La commune travaille actuellement à la **restructuration de la dette** de la régie des parkings. La renégociation en cours du crédit-bail a ainsi pour objet d'augmenter la durée de remboursement.

La collectivité entend également poursuivre sa politique de **rationalisation des charges de fonctionnement** (diminution des heures supplémentaires et renégociation des contrats de maintenance).

Elle envisage également la création de **location longue durée** d'espaces de stationnement à faible turn over qui sont les plus éloignés du centre du village.

Enfin, d'ici 2020, de **nouvelles places de stationnement souterrain** (100 places – concession d'aménagement du Paddock et 80 places – dation friche Richemond), financés par des opérateurs privés, viendront s'ajouter aux places centre-ville existantes et abonder en conséquence les recettes de la régie.

Recommandation n°5 : Programmer et suivre les opérations d'investissement pluriannuelles selon la procédure des autorisations de programme (AP) et des crédits de paiement (CP).

Un **plan pluriannuel d'investissements** sera **présenté dès 2017** au conseil municipal. La collectivité s'engage à instaurer une **procédure d'autorisation de programme / crédits de paiement** pour toute **opération pluriannuelle d'investissement de plus de 1 million d'euros**.

Cette **procédure** sera **appliquée** sans délai à l'**opération de restructuration du Palais** des sports et des congrès afin de garantir son volume financier, les modalités de son financement et renforcer le

pilotage et le contrôle, ainsi qu'à la réfection de la toiture de l'église au sein de la commission syndicale des biens indivis.

Cela permettra de planifier la mise en œuvre pluriannuelle des investissements, de faciliter l'arbitrage en éclairant les élus et services sur la faisabilité des projets, d'accroître la visibilité en fixant, pour plusieurs exercices, les crédits affectés à la réalisation des opérations. Elle devrait en outre limiter la mobilisation prématurée des crédits en ajustant les ressources (emprunt et fiscalité) au fur et à mesure, en fonction des marges de manœuvre financières de la commune, et augmenter le taux de consommation des crédits inscrits.

Recommandation n°6 : Réduire le coût des heures supplémentaires :

- **En privilégiant le repos compensateur à l'indemnisation ;**
- **En organisant les horaires des agents des services techniques afin de limiter les heures de nuit, du dimanche et des jours fériés.**

Comme indiqué précédemment, la collectivité s'est dotée d'un plan d'économie pluriannuel. Parmi les mesures mises en place, la collectivité :

- a supprimé le Plan de Viabilité Hivernale en incluant les heures de déneigement dans le temps de travail normal des agents. Comme préconisé par la chambre régionale des comptes, cette nouvelle **organisation de la viabilité hivernale** a été présentée au conseil municipal lors de sa séance du 13 décembre 2016 ;
- a modifié le RITT en réduisant le plafond d'indemnisation des heures supplémentaires à **120 heures** maximum par an ;
- a réintégré dans le **planning normal** des agents les **dimanches, jours fériés et heures de nuit** ;
- mettra en place, à compter du 1^{er} avril 2017, un **circuit dématérialisé des heures supplémentaires** incluant les responsables hiérarchiques directs, les coordinateurs de pôle et la direction des ressources humaines. Ce système implémentera directement le logiciel de paie permettant de garantir le respect des plafonds d'IHTS décidé par la commune. Ce dispositif a d'ores et déjà été approuvé par le conseil municipal lors de sa séance du 13 décembre 2016.

2 - LE PILOTAGE DES FINANCES COMMUNALES

L'information des élus et des citoyens

La collectivité a conscience de l'importance de garantir à la fois aux élus et aux citoyens une information financière et comptable de qualité au travers des documents qu'elle produit (budget et compte administratif).

La collectivité prend acte que la loi n°2015-991 du 7 août 2015 portant nouvelle organisation territoriale de la République renforce l'obligation de présenter son débat d'orientation budgétaire dans un cadre plus prospectif et s'engage donc à présenter au budget primitif 2017, un **programme pluriannuel d'investissement** des services communaux et à intégrer la **prospective pluriannuelle** qui est tenue et actualisée par nos services dans le rapport.

L'approche rétrospective et prospective sera pleinement intégrée au rapport.

Une **évaluation de l'application**, lors de l'année écoulée, **du plan d'économies** sera réalisée permettant d'apprécier les mesures nouvelles à mettre en œuvre et moduler celles existantes.

Les éléments relatifs à la masse salariale et à la gestion des ressources humaines, déjà contenus, à la fois dans le rapport sur les orientations budgétaires et dans une annexe budgétaire (tableau des emplois), seront eux aussi étoffés et s'inscriront dans une logique plus prévisionnelle et prospective.

Les prévisions budgétaires

La commune tient à souligner que le taux d'exécution des dépenses d'équipement nécessite d'être retraité afin de refléter les actions initiées par la collectivité pour l'améliorer. Le taux d'exécution pour la période de 2009 à 2015 est perturbé et donc minoré par le montant de crédits ouverts en 2015 : une part de ces crédits correspond en effet à la contrepartie des 20 M€ d'emprunt souscrit dans le cadre de la renégociation de l'emprunt structuré DEXIA et pour lequel il n'a pas été possible d'obtenir un versement du flux en deux fois, ainsi que par la cession de la participation détenue dans la société des Remontées Mécaniques de Megève. La commune de Megève a pris le parti d'inscrire pour équilibrer son budget les dépenses à venir, lesquelles se trouvaient financées par les 20 M€ souscrits à l'occasion de la renégociation de l'emprunt structuré. Elle aurait pu tout aussi bien présenter un budget en suréquilibre.

Ainsi en prenant en compte la mobilisation de 50 % des emprunts contractés l'année n et en excluant le produit de la cession de la participation dans la société des Remontées Mécaniques de Megève, les taux d'exécution seraient modifiés comme suit :

- 2013 : 81 % (mobilisation de 50% de l'emprunt CDC)
- 2014 : 72 % (compte tenu de report de 50 % de l'emprunt CDC)
- 2015 : 84 % (mobilisation de 50% de l'emprunt SFIL)

De ce fait, le taux d'exécution sur l'ensemble de la période **serait de 72 % et non 62%**.

Enfin, il est rappelé que les recettes destinées à financer l'opération de restructuration du Palais des Sports sont constituées d'un montant de FCTVA annuel propre à l'opération, d'un montant de cessions d'immobilisations de 15,5M€ sur la période et des 20M€ d'emprunt. La note de bas de page n°18 est donc erronée dans la mesure où les cessions de titres financiers de la SAEM des Remontées Mécaniques ne sont pas comprises dans le plan de financement. Le financement global de l'opération est en effet assuré par l'emprunt souscrit à la CDC pour 9,8 M€, un montant de FCTVA pour 8,3 M€, l'emprunt SFIL pour 20 M€ et un montant de 15,5M€ au titres de cessions d'immobilisations.

3 - L'ANALYSE DE LA SITUATION FINANCIERE

Les performances financières

La commune tient à souligner que le service « ordures ménagères », transféré à l'intercommunalité était bénéficiaire. La commune a perdu 700 k € de recettes de fonctionnement.

La dynamique initiée par la collectivité autour de la **taxe de séjour**, dont le détail des actions est repris par la chambre, vise à améliorer la perception et la collecte de cette taxe. Elle donne ses premiers résultats positifs puisqu'elle se traduit, **pour l'année 2016**, par un **doublment du montant perçu** à 578 353 € au titre de cette taxe dont 378 353 € pour les recettes de la saison hivernale (contre 274 125 € en 2015 dont 199 102 € pour les recettes hivernales).

Concernant la formation de l'excédent brut de fonctionnement, la commune tient à compléter le tableau n°12 avec les données de l'exercice 2016. Il en ressort que la commune poursuit la stabilisation de son excédent de fonctionnement amorcé en 2014 et 2015 en maîtrisant ses charges de gestion.

En €	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Ressources fiscales propres	19 013 975	19 069 739	21 591 970	21 527 720	20 082 674	21 405 066	22 515 814	23 526 921
+ Ressources d'exploitation	3 070 201	2 811 687	3 923 554	5 359 012	5 347 340	5 239 022	5 708 583	6 705 870
= Produits "flexibles" (a)	22 084 177	21 881 425	25 515 524	26 886 732	25 430 015	26 644 088	28 224 398	30 232 791
Dotations et participations	5 231 527	5 434 697	5 312 811	5 120 042	4 852 577	4 589 024	3 691 828	3 042 673
+ Fiscalité reversée	0	1 251	- 472 540	- 730 656	- 623 595	- 480 855	- 831 454	- 1 291 889
= Produits "rigides" (b)	5 231 527	5 435 948	4 840 271	4 389 386	4 228 982	4 108 169	2 860 374	1 750 784
Tarvaux en régie (c)	0	0	0	792 968	767 632	794 386	386 241	500 000
= Produits de gestion (a+b+c=A)	27 315 704	27 317 373	30 355 795	32 069 086	30 426 628	31 546 643	31 471 012	32 483 575
Charges à caractère général	6 267 840	6 000 146	6 972 489	8 406 708	8 387 530	9 727 074	9 226 488	8 600 000
+ Charges de personnel	6 683 912	6 685 702	8 109 033	9 944 690	10 286 842	11 035 560	11 203 894	12 312 453
+ Subventions	4 047 039	4 087 835	3 994 674	5 078 047	4 127 099	4 062 727	3 997 359	5 033 722
+ Autres charges de gestion	2 441 789	2 217 064	2 530 831	2 035 493	1 607 011	1 408 253	1 866 383	1 421 146
= Charges de gestion (B)	19 440 580	18 990 747	21 607 027	25 464 938	24 408 482	26 233 615	26 294 123	27 367 321
Excédent brut de fonctionnement (A-B)	7 875 124	8 326 627	8 748 768	6 604 147	6 018 146	5 313 029	5 176 888	5 116 254
En % des produits de gestion	28,80%	30,50%	28,80%	20,60%	19,80%	16,80%	16,40%	16%

Le financement des investissements

A la lecture des chiffres fournis par le rapporteur, un certain nombre d'incohérences et d'inexactitudes ont été relevées. La commune ne peut avoir financé la moitié de ses investissements entre 2009 et 2015 par des ressources propres dans la mesure où les 49 M€ d'emprunt levés pendant cette période représentent à eux seuls 65% des ressources d'investissement. De la même manière, le montant de l'autofinancement est inexact puisque la somme des CAF nettes sur la période atteint 20,8 M€, soit 27,8 % des ressources d'investissement. Enfin s'agissant des cessions d'éléments de patrimoine, elles concernent exclusivement des cessions immobilières : Alpes Fleuries (3,9 M€), Combettes (1,1 M€), appartement Fournet (300 K€), le Mas (0,8 K€), pour un montant de 5,38 M€ soit 7,2 % des ressources d'investissement.

Les cessions prévues des Vériaz, du Paddock comme celle de la participation dans la SEM des Remontées Mécaniques ne font pas parties des ressources ayant permis le financement des investissements réalisés entre 2009 et 2015.

Concernant la formation de l'autofinancement, la commune tient à compléter le tableau n°13 avec les données de l'exercice 2016. Il ressort de ces éléments que la commune voit son autofinancement s'améliorer malgré la mobilisation des emprunts permettant le financement des travaux du Palais des Sports.

En €	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Excédent brut de fonctionnement	7 875 124	8 326 627	8 748 768	6 604 147	6 018 146	5 313 029	5 176 888	5 116 254
+/- Résultat financier	- 1 051 661	- 854 549	- 919 154	- 1 105 027	- 1 342 761	- 1 098 041	- 1 862 667	- 363 663
+/- Résultat exceptionnel	258 613	- 165 725	306 376	71 636	39 252	336 334	429 395	757 805
= CAF brute	7 082 075	7 306 353	8 135 990	5 570 455	4 714 438	4 551 322	3 743 615	5 510 395
-Annuité en capital de la dette	3 432 042	2 835 937	3 105 390	2 831 719	3 511 841	2 442 575	2 002 174	3 303 712
= CAF nette ou disponible	3 650 034	4 470 417	5 030 600	2 738 737	1 202 796	2 108 746	1 741 441	2 206 683

La commune tient à compléter également le tableau n°14 avec les données de l'exercice 2016.

En €	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	Cumul
CAF nette ou disponible (A)	3 650 034	4 470 417	5 030 600	2 738 737	1 202 796	2 108 746	1 741 441	2 206 683	23 149 454
Taxes locales d'équipement et d'urbanisme	375 729	452 774	405 985	391 048	334 683	481 228	269 765	320 000	3 031 212
+ Fonds de compensation de la TVA (FCTVA)	1 534 612	339 189	597 157	1 280 205	1 100 689	1 045 096	1 481 270	1 932 400	9 310 618
+ Subventions d'investissement reçues	134 202	327 602	260 440	518 251	341 899	84 943	247 903	1 268 572	3 183 812
+ Produits de cession	27 887	53 919	5 100	4 000	23 629	4 162 530	14 016 661	405 866	18 699 592
+ Autres recettes	535 769	0	535 769	0	0	0	284 739	653 543	2 009 820
= Recettes d'investissement hors emprunt (B)	2 608 199	1 173 484	1 804 451	2 193 504	1 800 900	5 773 798	16 300 339	4 580 381	36 235 056
= Financement propre disponible (A+B)	6 258 233	5 643 900	6 835 051	4 932 240	3 003 697	7 882 544	18 041 780	6 787 064	59 384 509
Financement propre disponible/Dépenses d'équipement	108,20%	73,50%	72,10%	47,60%	22,70%	52%	135,80%	39%	69%
- Dépenses d'équipement (y compris travaux en régie)	5 782 665	7 679 482	9 481 582	10 360 549	13 208 417	15 158 042	13 280 959	17 343 836	92 295 532
- Subventions d'équipement (y compris subventions en nature)	523 042	155 108	231 319	426 495	45 732	612 777	500 602	3 264	2 498 339
+/- Dons, subventions et prises de participation en nature, reçus ou donnés	216 246	- 11 605	0	0	0	0	8 403 842	0	8 608 483
- Participations et investissements financiers nets	450 792	449 902	1 150 792	0	- 700 000	349 890	- 5 631 361	- 149 990	- 4 079 975
+/- Variation de stock de terrains, biens et produits	0	0		0	0	0	0	0	-
+/- Variations autres dettes et cautionnement	666	350	- 307 295	28 527	- 2 322 597	- 354 147	43 879	36 738	- 2 875 211
= Besoins (-) ou capacité (+) de financement	- 713 847	-2 629 337	-3 716 409	- 5 883 331	- 7 227 855	- 7 884 018	1 443 860	-10 446 784	-37 057 721
Nouveaux emprunts de l'année	0	2 425 000	77 237	7 322 000	6 500 000	4 844 239	28 034 748	0	49 203 224
Variation du fond de roulement	- 713 847	- 204 337	-3 639 172	1 438 669	- 727 855	- 3 039 779	29 478 608	-10 446 784	12 145 503

La situation bilancielle

Les budgets annexes étaient constitués sous forme d'EPIC avant 2011. Compte tenu de ces éléments, il apparaît donc que l'endettement de la commune a été contenu jusqu'en 2012 et qu'il a progressé de 28,6M€ sur la période de 2011 à 2015. La capacité de désendettement globale (budgets annexes + budget principal) s'est allongée de 13 ans depuis 2011 et a dépassé en 2015 le seuil d'alerte de 10 ans.

Il est précisé que 10 % de l'encours de la collectivité correspond à un refinancement de l'indemnité de remboursement anticipé pour la sécurisation de l'emprunt structuré, couvert à hauteur de 9,7M € par le fond de soutien. Par conséquent, en tenant compte de cette aide dans le calcul du montant d'encours projeté jusqu'en 2020 et en l'absence de nouveaux emprunts et avec une capacité d'autofinancement brute constante en valeur 2016, la capacité de désendettement de la commune est inférieure à 10 ans dès 2016, soit au-dessous du seuil d'alerte qui indique le caractère peu soutenable de sa dette (12 ans). A partir de cette date, la commune retrouve une capacité de désendettement satisfaisante et décroissante jusqu'à la fin de période sous revue, c'est-à-dire 2020.

En k€	2016	2017	2018	2019	2020
Encours de dette au 31/12 budget principal hors Emprunt de refinancement	50 061	47 257	44 540	41 754	38 896
CAF brute 2016 constante	5 510	5 510	5 510	5 510	5 510
Capacité de désendettement en années	9,08	8,58	8,08	7,58	7,05

L'endettement communal consolidé au 31 décembre 2016 fait apparaître, de la même manière, que la capacité de désendettement de la commune est inférieure à 12 ans dès 2016, soit au-dessous du seuil d'alerte qui indique le caractère peu soutenable de sa dette.

En €	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Endettement du budget principal 30	25 166 737	24 755 800	21 824 734	26 189 386	31 951 761	34 353 425	53 098 824	50 061 354
+ Endettement du budget annexe de l'eau			3 559 022	3 408 311	4 233 283	4 036 022	3 769 754	3 528 453
+ Endettement du budget annexe de l'assainissement			807 039	668 568	509 017	509 017	425 730	344 886
+ Endettement du budget annexe des parcs de stationnement	4 813 621		151 578	4 602 565	5 865 262	5 516 235	5 157 153	4 813 620
= Endettement total (A)	25 166 737	24 755 800	26 342 373	34 868 830	42 559 323	44 414 699	62 451 461	58 748 314
CAF brute (B)	7 082 075	7 306 353	8 135 990	5 570 455	4 714 638	4 551 322	3 743 615	5 510 395
Capacité de désendettement en années (A/B)	3,6	3,4	3,2	6,3	9,0	9,8	16,6	10,7

Pour rappel, le fonds de soutien créé par la loi de finances initiale pour 2014 vise à apporter une aide aux collectivités et établissements fortement affectés par les emprunts structurés dont ils resteraient porteurs. Cette aide est calculée par référence à l'indemnité de remboursement anticipée (IRA) due au titre de ces emprunts, allégeant d'autant le coût associé à leur remboursement anticipé.

La collectivité a fait le choix de bénéficier du fonds de soutien **aux collectivités territoriales et certains établissements publics ayant souscrit des contrats de prêt ou des contrats financiers structurés à risque les plus sensibles, ceci afin de faire diminuer la charge de l'indemnité pour le contribuable local.**

A ce titre, elle a conclu une convention avec le Préfet de la Haute-Savoie, condition préalable au versement de l'aide.

En l'occurrence, il apparaît pour le moins étonnant de reprocher à une collectivité territoriale de privilégier le contribuable local au détriment du contribuable national.

La situation des parcs de stationnement

Les visites de sécurité sont effectuées aux échéances mentionnées dans le rapport de la chambre (note n°31). Les travaux afférents à ces visites de sécurité sont réalisés au fur et à mesure. Le parking souterrain historique du Casino a connu en 2015 d'importants travaux de renforcement de structure. Puis en 2016, des travaux d'étanchéité et d'embellissement ont été menés. Seuls les travaux d'embellissement des deux autres parkings historiques (village et office du tourisme) ont été différés en raison des capacités d'investissement de la régie.

La commune souhaite rectifier le montant d'encours de la dette, qui s'élève fin 2015 à 5.157.153 € soit quatre années de recettes d'exploitation (en ce sens tableau n°15) et non 13.100.543 € tel qu'indiqué par erreur dans le tableau n°21 qui intègre les loyers du crédit-bail.

La collectivité précise qu'elle a entrepris une renégociation de sa dette globale à compter de 2015. La dette de la régie a d'ores et déjà été révisée, sans allongement de sa durée : le taux fixe de l'emprunt souscrit auprès du Crédit Mutuel est ainsi passé de 4,75% à 3,20% en 2015, faisant diminuer le taux d'intérêt moyen de 5% à 4,70% pour cette même année.

Par ailleurs, plusieurs demandes de réaménagement ont été faites auprès de la SFIL pour une restructuration de l'emprunt de 3,5M€ pour lequel celle-ci a opposé un refus en 2015. Au terme d'un courrier récent, la collectivité a sollicité une demande de renégociation afin que les conditions financières de cet emprunt soient revues et mises en conformité avec les capacités budgétaires réelles du budget « Parcs de stationnement ».

En ce qui concerne l'emprunt d'1,4M€ souscrit auprès de la Banque Postale au taux de 3,89%, un réaménagement a également été sollicité, afin de bénéficier des conditions de marché actuelles, plus favorables qu'en 2013.

De manière plus générale, toute possibilité de renégociation de l'encours global de cette dette a été étudiée en 2016.

Enfin, la collectivité mène actuellement une négociation sur les termes du contrat de crédit-bail relatif au financement du parking du Mont d'Arbois visant à allonger sa durée de dix années (cotation en cours) et diminuer par suite le montant du loyer qui s'établit à 530 K€ pour 2017.

4 - LA GESTION DES RESSOURCES HUMAINES

L'appréciation de la chambre ne prend nullement en considération le contexte touristique de la commune de Megève. Force est de constater que l'observation formulée par cette dernière ne tient pas compte des spécificités inhérentes à une station de sport d'hiver et d'été surclassée 40/80 000 habitants. Ceci implique un nombre d'agents publics conséquent chargé de la bonne exécution du service public touristique et organisé pour entretenir le patrimoine, les équipements et les réseaux dimensionnés pour accueillir une population de 50 000 personnes.

Le versement d'indemnités pour heures supplémentaires s'explique ainsi par ce particularisme : événements touristiques, entretien des lieux fréquentés par les touristes, maintien d'une qualité d'accueil journalière dans un cadre agréable attesté par la détention du label « villes et villages fleuris » (4^{ème} fleur), ouverture les week-end (fondation Morand Allard, Palais des Sports, Office du Tourisme, Parkings)... et de montagne : déneigement, entretien des voies et réseaux, vieillissement prématuré des biens immobiliers, nécessité d'avoir un service montagne...

Enfin, il y a lieu de modérer l'affirmation selon laquelle l'augmentation des dépenses de personnel aurait contribué au premier chef à la forte croissance des charges de gestion de la commune de Megève, considérant que :

- la création de 18 emplois permanents représente seulement 21,17 % de l'augmentation des charges de personnel,
- la chambre a recommandé en 2010 à la commune de Megève de réintégrer dans les effectifs communaux les 85 agents affectés aux services de l'eau, de l'assainissement, des parcs de stationnement, de l'Office de Tourisme, de l'enfance, de la petite enfance, de l'hébergement et du scolaire, auparavant pris en charges dans des EPICS. Cette réintégration représente 78,73 % de l'augmentation de la masse salariale,
- entre 2009 et 2015, elle a procédé à 38 suppressions de poste sur le tableau des emplois permanents, y compris sur des postes d'encadrement,
- le processus support RH de gestion des compétences est certifié iso 9001 dans le cadre de la démarche qualité.

La commune de Megève ne conteste pas qu'elle privilégie à l'heure actuelle le paiement d'heures supplémentaires sur le repos compensateur. Ce dernier est de nature à provoquer une désorganisation des services qui peut se révéler particulièrement coûteuse, puisqu'elle implique de remplacer les agents titulaires absents par des contractuels (saisonniers) dans les domaines touristiques et des services à la population.

Cependant, dès 2014, la collectivité a mené une politique d'optimisation des heures et des tâches. Cela visait à intégrer, pour les services techniques et le Palais des Sports, les tâches régulières et prévisibles dans le planning de travail des agents, afin qu'elles soient rémunérées en heures normales, et non plus en heures supplémentaires majorées. Cette démarche a été initiée progressivement depuis l'été 2014 (arrosage), afin que cette pratique se généralise courant de l'été 2016 (balayage et toilettes publics).

La collectivité a engagé **en 2016**, en concertation avec les organisations représentatives du personnel, une réflexion portant sur une **nouvelle organisation du temps de travail**, aux fins de modifier le règlement intérieur du temps de travail (RITT) et de privilégier le repos compensateur sur le paiement d'heures supplémentaires, ainsi que l'intégration des heures supplémentaires (dimanche et nuit) dans les horaires normaux de travail.

La collectivité a **supprimé le PVH** pour l'hiver 2016-2017 et a procédé à la réorganisation des services techniques, afin que les tâches soient réalisées en heures normales sous astreinte, après consultation du comité technique et approbation par le conseil municipal lors de sa séance du 13 décembre 2016.

La collectivité s'engage dorénavant à respecter scrupuleusement la réglementation en vigueur, en renforçant les contrôles sur fiches horaires mensuelles et en contraignant les responsables hiérarchiques à ne pas dépasser le contingent d'heures supplémentaires prévu dans le règlement du temps de travail.

La commune tient à souligner que les mesures mises en œuvre en 2016 connaissent leurs premiers résultats positifs. A périmètre constant, la commune a enregistré, **pour l'année 2016**, 14 495 heures supplémentaires réalisées pour un montant de 292 790 € soit une **baisse en volume de 14 %** par rapport à l'année 2015. Sur la **période considérée 2011-2016**, la **baisse en volume s'établit à 25 %** et en indemnisation à 21 %.

Bien que la chambre invite la commune à appliquer par défaut la durée maximale ou la durée moyenne d'avancement et à ne proposer la durée minimale que dans des cas dûment justifiés, la collectivité rappelle à la chambre que l'avancement à cadencement unique prendra effet à compter du 1^{er} janvier 2017 ne permettant pas à la commune de suivre cette préconisation. En sus, la revalorisation du point pour 2017, l'application du Régime Indemnitaire tenant compte des Fonctions, des Sujétions, de l'Expertise et de l'Engagement Professionnel (RIFSEEP) et du Parcours Professionnel Carrière et Rémunération (PPCR) sont autant de facteurs de croissance exogènes et mécaniques du chapitre 012 tendant à minimiser les effets des mesures d'économie engagées.

5 - LA GESTION DU DOMAINE SKIABLE

Le versement du prix complémentaire

L'article 4.2.4 du protocole initial prévoyait à l'origine que le prix complémentaire ne serait pas exigible en totalité si à la date du 1^{er} décembre 2018, la société des Remontées Mécaniques de Megève ne disposait pas d'un cadre conventionnel allant jusqu'en 2033 (horizon de construction du Business Plan ayant servi de base à la détermination du prix) et couvrant la totalité du périmètre des domaines skiables actuellement exploités par la société des Remontées Mécaniques de Megève.

Dans cette hypothèse, il était prévu que la société Mont Blanc et Compagnie, verse un complément de prix proratisé en fonction du périmètre des droits d'exploitation détenus par la société des Remontées Mécaniques de Megève jusqu'en 2033 par rapport au périmètre total actuellement exploité par cette dernière.

Toutefois par exception, compte tenu de la prééminence des trois délégations de service public consenties par la commune de Megève (DSP du Mont d'Arbois, de Rocharbois et de Rochebrune) sur les deux autres délégations de service public (Demi-Quartier et Saint-Gervais), les parties étaient convenues que le complément de prix serait versé en totalité, en cas d'existence d'un cadre conventionnel allant jusqu'en 2033 pour les trois délégations de service public consenties par la commune de Megève.

Après la signature du protocole initial, la commune de Megève et la SA des Remontées Mécaniques de Megève ont discuté du plan de rénovation des installations souhaitées par la commune, et des supports contractuels nécessaires qui sont liés, selon le protocole initial au déclenchement du prix complémentaire.

Le programme d'investissement demandé a fait ressortir que seul le contrat de délégation de service public de Rochebrune devait être modifié par voie d'avenant afin d'intégrer le plan d'investissements nouveaux, outre la poursuite des investissements courants, impliquant une prolongation du contrat de dix ans correspondant à la durée d'amortissement de ces investissements.

S'agissant des délégations de service public du Mont d'Arbois et de Rocharbois, il a été convenu qu'il serait procédé dans un premier temps, uniquement à des dépenses d'investissements courants, et que dès lors il n'y avait pas lieu de modifier les contrats de délégations de service public du Mont d'Arbois et de Rocharbois, ceux-ci devant aller jusqu'à leur terme contractuel (2023).

Dans ces conditions, il a été convenu que **l'existence d'un cadre conventionnel allant jusqu'en 2033 ne constituait plus une condition déclenchante pour le versement de la totalité du prix complémentaire.**

En l'occurrence, les quatre avenants suivants aux délégations de service publics de Rocharbois, Rochebrune et du Mont d'Arbois ont été ou sont sur le point d'être conclus :

Concernant la délégation de service public de Rochebrune :

- Conclusion d'un avenant n°10 (approuvé lors du conseil municipal du 21 juin 2016) :
 - stipulant à la charge de la SA des Remontées Mécaniques de Megève un programme d'investissements supplémentaires de 29,4 millions d'euros, outre la prise en charge d'investissements courants pour un montant de 6,8 millions d'euros, non prévus dans le contrat de concession initial et nécessaires à la bonne exécution du service public,

- déterminant les modalités d'indemnisation desdits investissements à l'échéance de la Convention,
 - prolongeant la durée de la convention jusqu'en 2033.
- Conclusion d'un avenant de toilettage dont l'approbation est imminente portant notamment sur les modalités de contrôle du concessionnaire.

Concernant la délégation de service public du Mont d'Arbois : il a été convenu qu'il serait procédé uniquement à des dépenses d'investissements courant et que la durée de la convention ne serait pas prolongée au-delà de son terme contractuel (2023). Parallèlement, il a été décidé de conclure un simple avenant de toilettage dont l'approbation est imminente, portant notamment sur la redéfinition des modalités de contrôle du concessionnaire.

Concernant la délégation de service public de Rocharbois : il a été convenu qu'il serait procédé dans un premier temps, uniquement à des dépenses d'investissements courant et que la durée de la convention ne serait pas prolongée au-delà de son terme contractuel (2023). Parallèlement, il a été décidé de conclure un simple avenant de toilettage dont l'approbation est imminente, portant notamment sur la redéfinition des modalités de contrôle du concessionnaire.

A l'échéance des délégations de service public relatives au secteur de Mont d'Arbois et de Rocharbois, de nouvelles consultations visant à l'attribution des concessions seront lancées.

La légalité de l'avenant n°10

Cet avenant, approuvé par délibération du conseil municipal du 21 Juin 2016 n°2016-131-DEL, n'est entaché d'aucune illégalité, celui-ci répondant strictement aux conditions prévues aux articles 36-2° et 36-5° du décret n°2016-86 du 1^{er} février 2016, applicable aux conventions de délégation de service public en cours d'exécution au jour de l'entrée en vigueur de ce dernier texte.

L'article 36 du décret n°2016-86 précité, applicable aux contrats de concession en cours (cf. article 78 de l'ordonnance n°2016-65), dispose que le contrat de concession peut être modifié notamment dans les cas suivants :

- *« 2° Lorsque, sous réserve de la limite fixée au I de l'article 37, des travaux ou services supplémentaires sont devenus nécessaires et ne figuraient pas dans le contrat de concession initial, à la double condition qu'un changement de concessionnaire :*
 - a) *Soit impossible pour des raisons économiques ou techniques tenant notamment aux exigences d'interchangeabilité ou d'interopérabilité avec les équipements, services ou installations existants acquis dans le cadre de la concession initiale ;*
 - b) *Présenterait pour l'autorité concédante un inconvénient majeur ou entraînerait pour lui une augmentation substantielle des coûts ».*

Le paragraphe I de l'article 37 dudit décret précise, en outre, que, *« lorsque le contrat de concession est conclu par un pouvoir adjudicateur », le montant d'une telle modification « ne peut être supérieur à 50% du montant du contrat de concession initial »* et qu'une telle limite s'applique à chaque modification contractuelle successive.

- *« 5° Lorsque les modifications, quel qu'en soit le montant, ne sont pas substantielles.*

Une modification est considérée comme substantielle lorsqu'elle change la nature globale du contrat de concession. En tout état de cause, une modification est substantielle lorsqu'au moins une des conditions suivantes est remplie :

- a) *Elle introduit des conditions qui, si elles avaient figuré dans la procédure de passation initiale, auraient attiré davantage de participants ou permis l'admission de candidats ou soumissionnaires autres que ceux initialement admis ou le choix d'une offre autre que celle initialement retenue ;*
- b) *Elle modifie l'équilibre économique de la concession en faveur du concessionnaire d'une manière qui n'était pas prévue dans le contrat de concession initial ;*
- c) *Elle étend considérablement le champ d'application du contrat de concession ;*
- d) *Elle a pour effet de remplacer le concessionnaire auquel l'autorité concédante a initialement attribué le contrat de concession par un nouveau concessionnaire, en dehors des hypothèses visées au 4° ».*

En l'occurrence, il est établi que la passation de l'avenant n°10 peut être justifiée tant sur le fondement des dispositions précitées de l'article 36-2° du décret du 1^{er} février 2016 que sur celles de l'article 36-5° du même décret.

➤ **Concernant l'application de l'article 36-2°**

- L'avenant n°10 a pour objet la réalisation de travaux nouveaux, non prévus initialement, et devenus nécessaires pour permettre d'améliorer la qualité d'accueil des usagers, l'attractivité nécessaire du domaine skiable communal, et surtout l'accessibilité et la sécurisation du domaine.
- Un changement de délégataire pour exploiter les installations nouvelles stipulées dans le cadre l'avenant n°10 serait impossible :
 - De première part, compte tenu du principe d'exclusivité fixé à l'article 3 de la Convention de DSP de Rochebrune, conférant à la société des Remontées Mécanique de Megève une exclusivité d'exploitation des remontées mécaniques implantées dans le périmètre de la concession :

« La Commune s'interdit de confier à un tiers, à l'intérieur du périmètre concédé, pendant la durée de la Concession, la construction et l'exploitation de toutes installations visées à l'Article 1^{er} ci-dessus ».

La désignation d'un nouveau concessionnaire pour la construction et l'exploitation d'installations nouvelles de remontées mécaniques implantées dans le périmètre de la concession de Rochebrune est donc contractuellement impossible pour l'autorité délégante.

- De seconde part, pour des raisons techniques tenant à l'interopérabilité entre les remontées mécaniques existantes et nouvelles du domaine skiable de Rochebrune.

La condition réglementaire porte sur la problématique de l'interopérabilité entre les travaux ou services supplémentaires d'un côté, et « *les équipements, services ou installations existants* » de l'autre côté.

Le secteur de Rochebrune est un domaine skiable unifié, dont l'usage est soumis à un tarif non différencié par installation, et dont l'ensemble des installations fonctionnent de manière coordonnée, les appareils s'enchaînant les uns à la suite des autres.

Les appareils existants et à venir du domaine de Rochebrune fonctionneront donc les uns avec les autres, de manière interoperable, pour permettre de gérer les flux de circulation des skieurs.

Par ailleurs, il n'est pas possible d'envisager deux services des pistes, en charge notamment des exigences de sécurité, pour exploiter les mêmes pistes. Il faudrait pouvoir séparer les pistes pour envisager deux exploitants du service des pistes. Or, en l'occurrence, les installations nouvelles à créer concerneront des pistes dont l'exploitation est déjà confiée à la Société des Remontées Mécanique de Megève par la convention initiale.

Il est, enfin, impossible de confier à un nouveau délégataire le soin de procéder au démontage des installations exploitées par la Société des Remontées Mécanique de Megève, qui est prévu au titre des investissements nouveaux stipulés dans l'avenant n°10.

- Enfin, de troisième part, pour des raisons économiques tenant au fait que l'exploitation des seules installations nouvelles prévues dans le cadre du présent avenant ne peut offrir un équilibre économique pour un nouvel exploitant.

L'équilibre économique n'est possible que sur le périmètre global de la concession et aucunement dans l'hypothèse où la réalisation et l'exploitation des installations supplémentaires ferait l'objet d'une gestion séparée.

- Un changement de délégataire pour exploiter les installations nouvelles stipulées dans le cadre de l'avenant n°10 présenterait, en outre, pour l'autorité concédante :
 - D'une part, un risque financier majeur tenant à la violation de la clause d'exclusivité stipulée dans la concession et à l'atteinte portée aux installations dont l'exploitation a été confiée à la Société des Remontées Mécaniques de Megève du fait de leur démontage sans contrepartie ;
 - D'autre part, un risque de baisse des redevances actuellement perçues auprès de la Société des Remontées Mécaniques de Megève du fait des coûts supplémentaires d'exploitation induits par la présence de deux exploitants sur le même domaine skiable et de la baisse prévisible des recettes revenant à la Société des Remontées Mécaniques de Megève.

Il importe également de relever que le prononcé d'une résiliation de la convention pour motif d'intérêt général présenterait un inconvénient encore plus important pour l'autorité délégante, compte tenu des coûts très substantiels d'une telle résiliation (indemnité de manque à gagner, indemnité de reprise des biens ...). Sur ce point particulier, la Commune de Megève ne partage donc pas la position de la Chambre concernant l'opportunité de mettre un terme à la concession en invoquant un motif d'intérêt général.

- Enfin, que la prolongation de 10 ans de la concession ne conduit pas à une modification contractuelle d'un montant supérieur à 50% du montant du contrat de concession initial.

La concession initiale a été conclue pour une durée de 30 ans et couvrait à l'origine le périmètre des secteurs de Rochebrune et du Jaillat.

Ce périmètre a été réduit à compter de l'exercice 2005/2006 (cf. avenant n°5) pour y soustraire le secteur du Jaillet qui représentait, sur la base des recettes prises en compte pour l'application de la Taxe loi Montagne, environ 16,5% du total des produits d'exploitation du contrat initial.

Le périmètre actuel de la concession de Rochebrune peut donc être estimé à 83,5 % du contrat initial.

La prolongation de 10 ans de la durée de concession sur le périmètre du secteur de Rochebrune entraînera, à niveau d'activité constante, une augmentation mathématique du montant du contrat initial à hauteur de 28% ($1/3 \times 83,5\%$).

En considérant l'augmentation d'activité prévisionnelle induite par la réalisation des investissements fixés par le nouveau programme d'investissements, telle que considérée dans le cadre des comptes prévisionnels d'exploitation de la concession de Rochebrune jusqu'en avril 2033, l'augmentation du montant du contrat initial liée à la passation de l'avenant n° 10 peut être estimée à **35,2%**.

Si, en outre, on évalue l'impact de la prolongation de délai par rapport uniquement au secteur de Rochebrune, sans tenir compte du secteur du Jaillet qui figurait dans la concession initiale, alors, en considérant l'augmentation d'activité prévisionnelle induite par la réalisation des investissements fixés par le nouveau programme d'investissements, l'augmentation du montant de la concession liée à la passation du présent avenant peut être estimée à **42,2 %**.

Soit une augmentation restant, en toutes hypothèses, très en-deçà du seuil de 50% fixé par l'article 37 du décret n°2016-86 du 1^{er} février 2016.

➤ **Concernant l'application de l'article 36-5°**

Il apparaît que l'avenant n°10 n'apporte pas de modification substantielle à la concession initiale, au sens des dispositions précitées de l'article 36-5° du décret précité du 1^{er} février 2016.

Premièrement, la passation dudit avenant n'entraîne :

- ni modification des conditions de mise en concurrence et d'attribution de la Concession initiale, étant rappelé que celle-ci, compte tenu de la date de sa conclusion, n'a pas été soumise à la loi SAPIN ;
- ni extension du champ d'application de la Concession ;
- ni changement de concessionnaire.

Deuxièmement, s'agissant de l'hypothèse envisagée à l'article 36-5°-b) correspondant aux modifications de l'équilibre économique de la concession en faveur du concessionnaire, il peut être démontré que le caractère favorable à la Société des Remontées Mécaniques de Megève de l'avenant n° 10 n'est aucunement établi avec certitude.

En effet, si le délégataire table sur des prévisions financières favorables, de telles prévisions restent soumises à des aléas non négligeables tenant :

- aux incertitudes liées aux aléas climatiques auxquels le domaine skiable de Rochebrune est confronté du fait de sa situation de moyenne altitude ;

- au contexte globalement défavorable pour l'ensemble des domaines skiables en France tenant à la baisse de fréquentation constatée au cours des dernières années et à une concurrence accrue entre opérateurs économiques ;
- à la mise en service, dans un avenir proche, de la liaison Funiflaine qui reliera le bas de la vallée de l'Arve (commune de Magland) à la station de Flaine, domaine d'altitude élevée avec un enneigement garanti, et qui est de nature à capter une partie de la clientèle journée de Megève.

Compte-tenu de ces paramètres externes non maîtrisés par le délégataire, les comptes prévisionnels et la marge bénéficiaire attendue sont aléatoires et nullement garantis.

L'avenant n° 10 qui met à la charge du Délégataire des coûts d'investissements nouveaux de près de 30 millions d'euros présente donc pour celui-ci des risques économiques non négligeables, qui sont de nature à pondérer totalement la considération selon laquelle les modifications de la Concession introduites par l'avenant serait d'évidence en faveur de l'exploitant actuel.

Au demeurant, le caractère potentiellement favorable de l'avenant projeté pour la société des Remontées Mécaniques de Megève, actuellement délégataire, ne serait ni exceptionnel, ni substantiel.

Partant, les conditions résultant de la combinaison des articles 36-2 et 36-5 et 37 du décret n°2016-86 du 1^{er} février 2016 apparaissent incontestablement remplies. **L'avenant** approuvé par délibération du 21 juin 2016 **n'est donc entaché d'aucune illégalité**.

A l'échéance des délégations de service public relatives au secteur de Mont d'Arbois et de Rocharbois, de nouvelles consultations visant à l'attribution des concessions seront lancées.

Si la candidature de la société des Remontées Mécaniques de Megève devait être retenue par l'autorité délégante, celle-ci demanderait alors au délégataire de mettre en place le plan d'investissements proposé par la commune et mentionné à l'Annexe 37 du protocole initial, faisant apparaître un volume global pour l'ensemble des secteurs exploités d'environ 81 M€.

Dans ces conditions, la chambre ne peut pas douter de la procédure de délégation de service public qui sera menée afin de désigner un nouveau délégataire et, par suite, avancer que la commune favoriserait le délégataire sortant ou prétendre que *« la commune a d'ailleurs d'ores et déjà annoncé son intention de reconduire l'exploitant en place lors de l'appel d'offres qui devrait intervenir à cette date »*.

Les modalités de contrôle du concessionnaire

Afin de redéfinir et renforcer les modalités de contrôle du concessionnaire, la commune prépare actuellement des **avenants de toilettage**. La passation de ces avenants s'inscrit dans le cadre de la réforme du droit des concessions issue de l'ordonnance n°2016-65 du 29 janvier 2016 relative aux contrats de concession et du décret n°2016-86 du 1^{er} février 2016 relatif aux contrats de concession. Plusieurs stipulations des conventions signées en 1993, soit il y a plus de 23 ans, apparaissent devoir être mises à jour pour tenir compte de la situation actuelle de la délégation et des évolutions concernant l'état de la réglementation applicable aux concessions de service public. Comme précisé précédemment, les objectifs de cette mise à jour sont les suivants :

- Renforcer le suivi et le contrôle de la délégation par l'autorité délégante ;
- Elaborer un état à jour des biens de retour et de reprise de la délégation ;
- Légaliser les clauses d'indemnisation du Délégataire en cas de fin normale ou anticipée du contrat ;
- Transférer au Délégataire les moyens permettant la mise en œuvre des mesures de protection contre les avalanches ;

- Intégrer dans la Convention les accords intervenus au titre du financement des navettes mises en place pour le transport gratuit des usagers des remontées mécaniques

Parallèlement à cette mise à jour des outils contractuels, la commune a structuré ses services et fait appel à une **expertise externe pour assurer le contrôle permanent, indépendant et attentif de l'exécution des contrats**. Le service juridique de la commune assure de manière permanente et indépendante le contrôle du délégataire. En sus, la commune a missionné un cabinet indépendant (Grant Thornton) afin d'obtenir un audit indépendant de l'ensemble de la SARMM à la clôture de son exercice le 31 avril 2016. Ce rapport, présenté le 10 novembre 2016, ne relève aucune anomalie.

Enfin, la commune et la SARMM, convaincues de l'intérêt réciproque à associer leurs images respectives dans le but de recherche de prospects ou de fidélisation de clientèle, ont décidé de se rapprocher pour convenir d'un partenariat. Présenté lors du conseil municipal du 13 décembre 2016, il vise à coordonner la promotion et la communication de la station et des événements organisés par la commune et la SARMM. Il permet par ailleurs de formaliser l'usage réciproque des marques (Megève et Evasion Mont Blanc) par les deux entités.

6 - LA RESTRUCTURATION DU PALAIS DES SPORTS

Le plan de financement des travaux

S'agissant du **plan de financement**, il ne peut pas être écrit que « *L'autofinancement ne représente plus que 4% des sources de financement* », étant précisé que **29 % du coût est financé par des cessions foncières attendues en 2017** de terrains situés aux Veriaz (12,6 M€), à la Mottaz (1,6 M€) et aux Retornes (1,6 M€). S'agissant du Paddock, le bilan d'une opération de concession d'aménagement pouvant être déficitaire, la commune a souhaité ne pas tenir compte d'une recette prévisionnelle sur cette opération puisqu'elle pourrait, le cas échéant, être amenée à en assurer l'équilibre.

L'évolution du projet communal

Rétrospectivement, la municipalité reconnaît que le projet aurait dû être engagé après une phase de réflexion plus approfondie. En 2009, une étude chiffrée complète du projet accompagnée d'un plan d'affaire permettant de dégager une dynamique commerciale et des sources d'économies dans les processus de fonctionnement, auraient dû être établis. Ces états auraient permis de construire le projet et le montage juridique le plus pertinent pour l'opération, que ce soit en conception-réalisation ou en concession. De là, un choix aurait pu s'opérer entre une maîtrise d'ouvrage classique ou déléguée garantissant l'enveloppe financière et la responsabilité des actes administratifs pris. L'ensemble, couplé avec la mise en place d'autorisations de programme / crédits de paiements, aurait sans aucun doute sécurisé le montage ainsi que la gestion du dossier.

La situation actuelle est la suite logique des imprécisions initiales dans la construction du projet, de ce qui n'a été ni pensé ni anticipé en 2009 et 2010. La municipalité, installée en 2014, n'a eu de cesse d'intégrer, autant que possible, la dimension économique qui manquait précédemment.

La société SAMOP était en charge d'un marché de conduite d'opération et de restructuration du Palais des sports et des congrès et elle avait préalablement réalisé une mission de programmation en 2010. C'est donc logiquement que la commune a été amenée à s'appuyer sur ce prestataire, étant précisé qu'aucun transfert de maîtrise d'ouvrage n'a eu lieu, tant au niveau juridique, qu'au niveau opérationnel.

Elle a suivi ses préconisations quant à l'affermissement de trois tranches conditionnelles portant sur la restructuration de l'espace Congrès, du gymnase (inversion des équipements) et de la patinoire.

Le projet d'inversion des espaces congrès et gymnase a conduit à la réalisation de nouvelles études dont les coûts dépassaient les seuils admissibles par le contrôle de légalité. Les conseils donnés par SAMOP à la commune se sont donc révélés erronés et incomplets concernant ce changement de programme, puisqu'ils ont été impossibles à mettre en œuvre au niveau juridique et que l'évaluation financière des conséquences induites a été sous-évaluée. Compte tenu de l'importance de cette modification, les marchés de maîtrise d'œuvre et de travaux auraient dû être résiliés afin de relancer de nouvelles consultations basées sur le nouveau programme.

La nouvelle municipalité élue en 2014 a pris conscience progressivement de la qualité insuffisante des prestations réalisées par la SAMOP.

En lien avec les services préfectoraux, la commune a été amenée à résilier pour faute le marché conclu avec la SAMOP par délibération du 3 novembre 2015 après avoir notifié à l'intéressée un OS interruptif en juillet 2015.

En outre, par courrier, reçu le 13 mai 2016, M. le Préfet de la Haute-Savoie a défini les conditions de poursuite du programme et les travaux de réhabilitation correspondant à la délibération de février 2015.

Dans le cadre établi par M. le Préfet de la Haute-Savoie, un avenant au marché de maîtrise d'œuvre a été approuvé lors de la séance du conseil municipal en date du 21 juin 2016, sur les bases suivantes :

- renonciation de la maîtrise d'œuvre à tous recours amiable ou juridictionnel contre la commune de Megève, pour l'ensemble des prestations contractuellement ou extra contractuellement réalisées par elle jusqu'à la signature des présentes, incluant notamment les prestations consécutives au projet d'inversion des espaces salles des congrès et gymnase.
- fixation de la rémunération de la maître d'œuvre à 4 615 058,92 € HT, soit une augmentation de sa rémunération de 735 000,00 € HT par rapport à celle fixée à l'avenant n°3. Il est précisé que 600 000,00 € seront versés pour les prestations correspondant à la tranche ferme des travaux et 135 000,00 € HT pour les tranches conditionnelles.
- établissement d'un nouveau montant de travaux global incluant la tranche ferme et les tranches conditionnelles pour une somme totale de 34 000 000,00 € HT correspondant au programme modifié et décrit dans la délibération du conseil municipal le 17 février 2015 réparti comme suit :
 - 22 millions d'euros HT pour la Tranche ferme ;
 - 12 millions d'euros HT pour les Tranches conditionnelles.

La légalité de l'avenant n'est donc pas sujette à caution.

La réhabilitation de l'existant (les tranches conditionnelles)

Les travaux de réhabilitation, couvrant le champ des anciennes tranches conditionnelles, porteront sur la rénovation de la patinoire (réfection de la toiture, mise aux normes), la mise en conformité des espaces de circulation et l'inversion des espaces congrès et gymnase. Cette inversion permettra à l'espace congrès d'être modulable, accessible de plein pied pour les installations d'équipements techniques et il développera un espace traiteur. Ces atouts permettront d'optimiser sa commercialité future (salons, congrès, expositions, spectacles...). Les travaux sur la toiture et les travaux intérieurs se dérouleront concomitamment afin de protéger les espaces rénovés dans le bâtiment, conformément aux préconisations de la SAMOP lors de la réunion du 14 avril 2011.

Comme indiqué plus avant, la commune a désigné le groupement D2X International / ATLAS Architectes comme **nouvel assistant à maîtrise d'ouvrage** afin d'être assistée dans la réhabilitation du bâtiment existant. Elle maintient également le comité de pilotage qui a suivi le chantier après la résiliation du contrat de l'entreprise SAMOP.

La **première phase, d'assistance pour la redéfinition du programme et pour le recadrage de l'enveloppe financière**, est menée dès **décembre 2016** afin de déterminer les objectifs et orientations de la municipalité. Un programme sera établi détaillant les orientations fonctionnelles, techniques, le chiffrage des investissements et des coûts annexes, le planning et les modalités de continuité des activités pendant les travaux.

Une seconde phase dite de « conception » au stade de l'APD permettra de formaliser ce travail préparatoire et de mettre à jour l'APD déjà produit par l'équipe de maîtrise d'œuvre.

Ces phases préparatoires se dérouleront sur un peu plus d'un an afin d'assurer le respect de l'enveloppe financière, la cohérence des choix techniques et la commercialité de l'opération.

La municipalité tient à souligner le bien fondé du déroulement des travaux avec la réalisation des travaux neufs avant la réhabilitation. De fait, si la partie réhabilitation avait été réalisée en premier, il aurait été nécessaire de fermer l'équipement le temps de la réalisation des travaux (3 ans), ce qui aurait généré une perte de recettes difficilement supportable pour la commune, mais aussi des difficultés de gestion du personnel permanent affecté principalement au fonctionnement de l'établissement (80 agents). Outre

ces pertes de recettes, il est important de noter que cet équipement est un outil structurant pour la vie locale (associations, clubs, écoles, collèges et population du village).

Il contribue enfin à l'attractivité touristique de la commune. Son maintien en activité était donc primordial pour la station, notamment en hiver quand l'enneigement est insuffisant (cf. hivers 2014/2015, 2015/2016 et ce début de saison 2016/2017).

En espérant que les éléments développés ci-dessus permettront d'apporter un éclairage complet et complémentaire à l'ensemble des recommandations et remarques que votre collégialité a développé dans le rapport définitif, je vous prie de bien vouloir agréer, Madame la Présidente, l'expression de ma très haute considération.

Le Maire



Catherine JULLIEN-BRÈCHES

