



megève



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 **doublément 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 Véria, 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 interopérable, 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

