

Chamonix, le

- 8 AOUT 2017

O 9 AOUT 2017

CHAMBRE REGIONALE DES COMPTES AUVERGNE-RHÔNE-ALPES

124, Boulevard Vivier Merle CS 23624

**69503 LYON CEDEX 03** 

A

CRC Auvergne, Rhône-Alpes

KAR A171325 KJF

09/08/2017

#### **DIRECTION GENERALE DES SERVICES**

Dossier suivi par Jean-Michel BOUTEILLÉ Email : dga@chamonix-mont-blanc.fr

Tél: 04 50 53 75 18 Fax: 04 50 55 87 20

**Réf**: MPG/173944

Objet: Rapport CRC du 7 Juillet 2017 V:Réf: KAR D172476 KJF du 7/7/2017

#### Monsieur le Président,

Je vous prie de bien vouloir trouver ci-joint, un mémoire en réponse à votre correspondance du 7 Juillet dernier.

Je me tiens à votre disposition ainsi que mes services pour tout renseignement que vous jugerez utile.

Veuillez agréer, Monsieur le Président, l'expression de mes salutations distinguées.

Le Maire,

Eric FOURNIER.



#### Monsieur le Président,

Conformément à l'article L. 243-5 du code des juridictions financières, vous trouverez ci-dessous la réponse de la commune de Chamonix Mont-Blanc au rapport d'observations définitives de la CRC concernant le contrôle des comptes et de la gestion de la commune au cours des exercices 2010 à 2015.

Cette réponse sera articulée en trois séries de commentaires et compléments respectant l'ordonnancement du rapport produit par la CRC :

- synthèse
- recommandations
- rapport détaillé.

## **SYNTHESE**

La commune de Chamonix Mont Blanc se félicite avant tout que le rapport de la CRC portant sur « le contrôle des comptes et de la gestion de la commune au cours des exercices 2010 à 2015 » ne comporte aucune recommandation touchant directement la gestion des affaires communales. Les quatre recommandations produites par la CRC concernent en effet toutes la gestion du domaine skiable par la Compagnie du Mont Blanc (cf. infra).

Cette absence de recommandations témoigne d'une situation et d'une gestion financières sinon exemplaires, du moins qui ne méritent pas de correction particulière.

La commune note avec satisfaction que la Chambre régionale des comptes reconnaît la bonne situation financière de la commune sur trois points fondamentaux : l'endettement, la baisse des charges et la sécurisation de ses prêts.

La Chambre constate que la commune s'est désendettée en adaptant son effort d'investissement. La capacité de désendettement demeure sous le seuil d'alerte.

La Chambre relève aussi que l'évolution de ses charges de fonctionnement est globalement restée sous contrôle et a contribué à préserver sa capacité d'autofinancement malgré l'effort important demandé, par l'État, aux collectivités locales avec la mise en place de la contribution à l'effort de redressement des comptes publics, mais aussi de la prise en charge du fonds de péréquation intercommunal.

La Chambre souligne également que la commune a fortement diminué son exposition aux risques en sécurisant la plupart de ses emprunts structurés. Le coût de sortie de 5.85 M€ de ces opérations de désensibilisation est compensé à hauteur de 3.02 M€ par la participation du fonds de soutien versé par l'État. Le solde restant à la charge de la commune 2,83 M€ est à comparer à l'estimation des économies de frais financiers environ 2,9 M€, réalisés par la commune sur la période, si à l'époque de la consolidation des emprunts structurés, la commune avait souscrit les emprunfs aux taux fixes de marchés de l'époque.

Ces éléments doivent être d'autant plus soulignés que la commune subit, à l'instar de toutes les collectivités mais de manière aggravée, un rapide étranglement de ses ressources, orchestré depuis 2010 par l'État : désindexation de la DGF, suppression de la TP, puis réduction croissante de la DGF organisée à partir de 2013. Situation aggravée car cette réduction de ressources, déjà très compliquée à supporter (il convient de rappeler que la DGF depuis sa création à la fin des années 70 n'a jamais correspondu à une quelconque largesse mais ne fait que compenser des transferts de charges décidés par l'État) est complétée par un prélèvement exponentiel au titre de la solidarité intercommunale, (FPIC) mis en place depuis 2013.

La conjonction de cette privation de ressources et de ce prélèvement équivaut, sur la période 2012-2017 à un manque à gagner qui dépasse les 10 M d'euros pour le budget communal et les 25 M d'euros pour la communauté de communes de la vallée de Chamonix Mont Blanc.

Dans un tel contexte de pression inédite sur ses ressources, la préservation d'une situation budgétaire et financière saine est un résultat qui a nécessité des efforts et des ajustements dont l'ampleur ne semble pas être véritablement mesurée par la chambre.

La commune a en effet engagé une très forte baisse des dépenses de fonctionnement pour préserver un niveau d'autofinancement satisfaisant qui permette de préserver l'investissement.

Ainsi, sur la période de revue, le niveau d'investissement est certes inférieur à la période précédente mais intègre la baisse radicale des ressources sans remettre en cause le double engagement de la municipalité: préserver la modération de la pression fiscale locale et alléger le stock de dette existant — deux objectifs atteints, comme la CRC le reconnaît. Rappelons que s'il avait fallu répercuter l'intégralité de la baisse des ressources imposées par l'État sur le contribuable local, c'est à une hausse de plusieurs dizaines de points de la fiscalité locale qu'il aurait fallu procéder.

Quant à la dette, elle a été réduite de 20% sur la période considérée et le rééchelonnement opéré en fin de période (2016) a été beaucoup moins coûteux pour le contribuable local qu'analysé par la CRC (cf. supra) si l'on considère la réalité des taux à la date de réalisation des emprunts concernés.

Concernant le second grand sujet de ce rapport, celui de la gestion du domaine skiable, la commune note avec attention les préconisations de la CRC l'engageant à poursuivre sa démarche de manière à assurer un contrôle plus approfondi de l'exécution de ce contrat. Les précisions apportées ci-dessous seront de nature à compléter notre dispositif et nos outils de contrôle pour faire respecter les deux principales finalités du contrat de 2013 : une tarification attractive et adaptée à la diversité des publics / un programme d'investissement ambitieux et innovant, qui soit à la hauteur des besoins de renouvellement, de la renommée du territoire et des exigences environnementales de la collectivité.

La commune considère également avec intérêt les inflexions majeures intervenues dans la position de la chambre au fur et à mesure des auditions sur plusieurs sujets. La Chambre constate notamment, compte tenu des efforts qui ont été produits à l'époque et de l'ambition qui a motivé l'opération de résiliation anticipée, que le contrat de 2013, « représente un progrès sur plusieurs points ». Certaines considérations dépréciatives présentes dans le rapport provisoire ont été retirées suite à nos explications argumentées. La CRC a admis la plupart des argumentaires développés par la commune, même s'il reste quelques points de divergence que les réponses ci-dessous ont vocation à éclairer.

Au préalable, et dans la mesure où l'analyse de la Chambre régionale des comptes soulève en partie des interrogations sur la légalité du contrat de délégation de service public des remontées mécaniques, il importe à la Commune de souligner que le Contrat de délégation de service public n'a fait l'objet d'aucun recours contentieux, ni de la part d'un tiers lésé, ni de la part du Préfet. Il convient également de rappeler que le contrat a été adopté à l'unanimité des membres du conseil municipal.

Le choix du mode de gestion n'a pas non plus été contesté.

La Commune tient également à relever que la Chambre écrit que :

« Le nouveau contrat de délégation de service public, en date du 5 décembre 2013, attribué à la Compagnie du Mont-Blanc, représente un progrès sur plusieurs points : un plan d'investissement est formalisé par les parties sur la durée du contrat, un compte d'exploitation prévisionnel est défini, des modalités d'indexation des tarifs sont prévues, le dispositif de gouvernance et les moyens de contrôle par l'autorité délégante sont renforcés ».

De plus, la Chambre a également bien pris acte de la vétusté du domaine skiable et de la gestion éclatée par domaine jusqu'à fin 2013 qui nécessitait une uniformisation et une rationalisation de l'outil juridique afin de permettre à la Commune de mieux maîtriser son service public et le contrôle du délégataire.

Par la présente, la Commune entend cependant répondre aux différents écueils et remarques de la CRC relevées dans son rapport, lequel ne semble pas avoir pris pleinement en compte les différents arguments exposés par la Commune.

La Chambre souligne le progrès du nouveau contrat de délégation de service public des remontées mécaniques par rapport au dispositif contractuel existant jusqu'alors. La Chambre considère cependant:

- 1. Que seuls les investissements à moins de 10 ans apparaîtraient stabilisés;
- 2. Que l'exécution du programme d'investissement réduit le risque économique supporté par le délégataire et le transfère au moins partiellement à la Commune
- 3. Que l'indemnité de résiliation du précédent contrat de délégation de service public peut être considérée comme favorable à l'exploitant;
- 4. Que le délégataire bénéficiera d'un retour sur investissement dès 2032 et que la durée de 40 ans est ainsi discutable
- 5. Qu'il est nécessaire pour la commune de se doter d'outils de pilotage et de contrôle renforcé faute de société dédiée ;
- 6. Que l'absence de servitudes publiques sur le domaine skiable est critiquable

### Observations de la commune :

# 1- Sur l'engagement contractuel du délégataire au titre des investissements

La Commune entend préciser que l'enveloppe financière consacrée aux investissements prévus à l'issue des 10 premières années du contrat est tout aussi ferme que celle consacrée aux investissements des 10 premières années.

En effet, les investissements de modernisation sur lesquels le contrat de DSP demande un engagement ne se limitent pas aux investissements à réaliser sur les 10 premières années dont le montant s'élève à 85,2 M€ (€ courants). Le contrat prévoit en sus dans son annexe 5.1.2 une enveloppe d'investissement de modernisation au-delà des 10 premières années à hauteur de 238,3 M€ courants. Cette annexe détaille bien la nature et le montant des investissements à réaliser, l'affectation des montants par type d'investissement porte sur une enveloppe de 170,6 M€, une enveloppe supplémentaire non affectée et à mobiliser à compter de 2041 étant fixée à 67,7 M€. L'article 24.1.1 du contrat mentionne bien que « Le Délégataire réalisera le programme de travaux défini aux Annexes n°5.1.1 et 5.1.2 du contrat », fixant ainsi une obligation ferme sur les investissements à réaliser avant et après 10 ans.

La possibilité d'adaptation du programme d'investissement après les 10 premières années permet de prendre en considération les évolutions climatiques et techniques (lesquelles peuvent nécessiter d'adapter la nature des équipements initialement envisagés) afin que la définition des investissements soit en cohérence avec la réalité des besoins au moment où les investissements <u>doivent être réalisés.</u>

Mais l'engagement du délégataire est ferme sur l'enveloppe financière consacrée à la programmation technique, quelle qu'elle soit, sur toute la durée du contrat.

Le comité de gouvernance en charge de l'exécution du contrat validera le choix technique des investissements à réaliser.

L'article 24.1.1 du contrat de délégation de service public est explicite sur ce point :

« Le Délégataire réalisera le programme de travaux défini aux Annexes n°5.1.1 et 5.1.2 du contrat.

 $[\ldots]$ 

Sous réserve des modifications du programme d'investissement devant donner lieu à la passation d'un avenant, les choix techniques définitifs seront communiqués pour avis au comité de gouvernance, conformément à l'article 44 »

Il en ressort bien que le contrat ne fait <u>aucune</u> distinction sur l'engagement contractuel du délégataire à réaliser le programme de travaux défini avant comme après les 10 premières années d'exécution. Compte tenu des aléas climatiques, ce programme pourra être affiné après les 10 premières années, après avis du comité de gouvernance, mais l'enveloppe financière qui y est consacrée n'est pas aléatoire.

C'est donc bien la nature des investissements qui est ajustable, mais non l'enveloppe financière qui y est affectée.

Par ailleurs, la modulation des investissements de modernisation en fonction de la situation réelle des cash flows donne lieu à constitution d'un fonds complémentaire d'investissement (article 24-2-3) dont le contrat prévoit la restitution par le délégant au délégataire en fin de contrat pour la part effectivement non investie. Ainsi la commune s'est donné les moyens de sécuriser cette enveloppe.

Pour conclure, les réflexions de la CRC sur le programme d'investissement à plus de 10 ans sont en partie fondées sur une phrase de l'article 24 du contrat : « un programme d'investissement pour le reste de la durée du contrat qui fera l'objet de propositions du <u>candidat</u> sur la base des orientations données par la collectivité (Annexe 5.1.2) »

En réalité, cette mention du cahier des charges initial s'adressait aux CANDIDATS et non au TITULAIRE de la DSP.

Cette phrase n'aurait sans doute pas dû être reprise dans la version finale du contrat. C'est une erreur qui toutefois ne porte pas à conséquence dès lors qu'elle vise clairement le CANDIDAT et non le TITULAIRE de la DSP.

#### 2- Sur le risque économique supporté par le délégataire

Il est essentiel de rappeler que le délégataire, en plus des investissements de modernisation, doit assurer un effort d'investissements courants de près de 154 M€ (€ courants) dont 70,5 M€ en engins de damage, ce qui met le contrat de DSP de Chamonix au-delà de l'effort moyen national du secteur des remontées mécaniques.

Le mécanisme d'adaptation des investissements ne réduit pas significativement le risque économique et surtout la Commune rappelle que le cahier des charges initial prévoyait un mécanisme d'adaptation des investissements sous la forme d'un Fonds d'investissements complémentaires dont la constitution était aléatoire, selon les résultats du délégataire.

Le mécanisme retenu au final sous la forme d'une enveloppe complémentaire préalablement définie pouvant être ajustée à la baisse selon les résultats du délégataire procède de la même logique et n'entraîne clairement aucun transfert de risque économique par rapport au cadre de la mise en concurrence.

#### 3- Sur l'indemnité de résiliation

#### a) Sur le principe de l'indemnisation

Il importe à la Commune de rappeler selon quelles modalités juridiques l'indemnité de résiliation a été fixée.

Dans sa décision de référence dite « Commune de Douai » (CE, 21 décembre 2012, Commune de Douai, n°342788), le Conseil d'État a posé le principe suivant :

« Considérant, enfin, que lorsque la personne publique résilie la convention avant son terme normal, le délégataire est fondé à demander l'indemnisation du préjudice qu'il subit à raison du retour anticipé des biens à titre gratuit dans le patrimoine de la collectivité publique, en application des principes énoncés ci-dessus, dès lors qu'ils n'ont pu être totalement amortis ; que lorsque l'amortissement de ces biens a été calculé sur la base d'une durée d'utilisation inférieure à la durée du contrat, cette indemnité est égale à leur valeur nette comptable inscrite au bilan ; que, dans le cas où leur durée d'utilisation était supérieure à la durée du contrat, l'indemnité est égale à la valeur nette comptable qui résulterait de l'amortissement de ces biens sur la durée du contrat ; que si, en présence d'une convention conclue entre une personne publique et une personne privée, il est loisible aux parties de déroger à ces principes, l'indemnité mise à la charge de la personne publique au titre de ces biens ne saurait en toute hypothèse excéder le montant calculé selon les modalités précisées ci-dessus » (voir également en ce sens : CAA Marseille, 23 mai 2016, société Domaine Porte des Neiges, n°15MA02106 ; CAA Lyon, 11 juin 2015, Société La Communication Hospitalière, n°14LY01412).

Il en résulte que l'indemnisation au titre du non amortissement des biens de retour sur la durée du contrat à laquelle peut prétendre le délégataire en cas de résiliation anticipée est, selon le considérant de principe du Conseil d'État, égale à la valeur nette comptable inscrite au bilan ou qui aurait résulté de l'amortissement de ces biens sur la durée du contrat. Si les parties peuvent déroger, par convention, à ce principe, l'indemnité due au délégataire ne saurait cependant être supérieure à la valeur nette comptable.

Il n'a jamais été établi par la jurisprudence que l'indemnisation à la valeur nette comptable serait un maximum auquel il conviendrait de recourir à titre exceptionnel.

Il sera rappelé qu'à la date de signature du protocole de résiliation, la jurisprudence *Commune de Douai* n'avait que 6 mois d'ancienneté et donc peu d'application permettant à la Commune de considérer qu'elle pouvait se réserver une marge de manœuvre importante quant à l'interprétation qui pouvait en être faite.

Aussi, il a semblé à l'inverse plus sécurisé à la Commune de se fonder sur la valeur d'indemnisation de référence posée par le Conseil d'État, à savoir la valeur nette comptable. D'ailleurs, la jurisprudence qui s'en est suivie depuis, non seulement ne critique pas la référence à une valeur nette comptable, mais l'applique même dans le silence du contrat. Ainsi, dans le silence du contrat, et en cas de contentieux sur l'indemnisation due au délégataire, le juge fixe l'indemnisation des biens de retour non amortis à la valeur nette comptable inscrite au bilan, sans prendre en compte la faculté pour la personne publique de tenter de négocier un montant moins élevé (CAA Nancy, 10 juin 2013, Commune de Colmar, n°11NC01407).

Plus encore, dans le cadre d'un contrat de délégation de service de remontées mécaniques, la Cour administrative d'appel de Lyon a jugé que des clauses contractuelles prévoyant une indemnisation des biens de retour à leur valeur résiduelle devaient être écartées au profit d'une indemnisation à la VNC:

« En relevant qu'il existait un principe d'ordre public, applicable en matière de concessions de remontées mécaniques, selon lequel le délégataire n'a droit à être indemnisé, en ce qui concerne les biens nécessaires au fonctionnement du service qu'il a réalisés, qu'à concurrence de leur valeur nette comptable, les premiers juges ont suffisamment motivé leur jugement » (CAA Lyon, 28 février 2013, Société des remontées mécaniques Les Houches-Saint-Gervais, n°12LY01332).

Le droit du délégataire d'obtenir une indemnisation à hauteur de la VNC était donc clairement posé. Dans ces conditions, à la date de signature du protocole de résiliation amiable, et en l'état du droit et de la jurisprudence alors en vigueur, aucune règle précise n'autorisait expressément la Commune, dans l'hypothèse d'un contentieux, à indemniser le délégataire sortant sur la base d'une valeur d'indemnisation différente de la valeur nette comptable. En d'autres termes, la Commune ne pouvait être concrètement en mesure de négocier une indemnité plus faible que celle que le délégataire aurait alors été en mesure d'obtenir au contentieux.

#### b) Sur le montant de l'indemnité

C'est en vertu de la stricte application des principes ci-avant rappelés que le montant de 60 millions d'euros a été fixé, étant rappelé que l'application des clauses contractuelles prévoyant une indemnisation des biens de retour sur une valeur résiduelle des biens amortissables aurait conduit à une indemnisation estimée par la CMB en 2012 à plus de 120 millions €.

La commune entend également rappeler qu'une négociation avec l'ancien délégataire a été conduite et a permis d'aboutir à l'abandon par le délégataire de toute demande d'indemnisation au titre du manque à gagner.

En d'autres termes, l'indemnité de 60 millions consentie au délégataire résulte de la stricte application de la réglementation.

#### 4- Sur le retour sur investissement et la durée du contrat

La chambre considère que la durée du contrat est trop longue et que la rentabilité est importante avec un taux de rentabilité interne d'au minimum 10% et que le délégataire bénéficiera d'un retour sur investissement dès 2032.

La Commune précise que du point du vue du retour sur les investissements réalisés, la durée de 40 ans est parfaitement justifiée pour 2 raisons :

- Le taux de rentabilité interne (TRI) indicateur principal du niveau de rentabilité du contrat est inférieur à 10%, et conforme à la jurisprudence et aux références de la profession.
- Le délégataire ne retrouve un équilibre sur la trésorerie dégagée par le contrat qu'en 2032, soit 18 ans après le début du contrat et ne génère ainsi la rentabilité, qu'il est en droit d'attendre au regard de son exploitation aux risques et périls, que sur la deuxième partie du contrat. Sur ce point également, les caractéristiques du contrat sont conformes aux normes financières du secteur d'activité.

# 5-Sur les outils de pilotage faute de société dédiée

La Chambre relève l'amélioration du suivi notamment grâce à la création du Comité de gouvernance et à la mise en place de réunions régulières entre délégant et délégataire, qui représente un progrès indéniable.

Des échanges directs entre services des deux entités sont d'ores et déjà en place.

La Chambre souhaite cependant la formalisation d'outils de pilotage supplémentaires et la mise en place d'un contrôle renforcé, notamment sur les comptes.

La Chambre a tenu compte dans son rapport définitif de l'engagement de la Commune à recruter un contrôleur de gestion et à mettre en place la commission de contrôle visé à l'article R.2222-3 du CGCT.

# 6- Sur l'absence de servitudes publiques au sens de la loi Montagne

La Chambre considère que l'absence de servitudes publiques sur le domaine skiable telles que prévues par la loi du 9 janvier 1985 relative à la protection et au développement de la montagne aurait pour conséquence, d'une part, de ne pas garantir la continuité de l'exploitation au motif que les conventions peuvent être dénoncées et, d'autre part, de prévoir un dispositif d'indemnisation onéreux.

La commune entend rappeler une nouvelle fois que l'hypothèse des servitudes publiques a bien été prévue dans le contrat de délégation de service public actuel (article 18).

La Commune entend cependant faire observer que les dispositions du Code du tourisme ne font pas des servitudes une obligation, mais une possibilité.

L'objectif de ces servitudes est de pallier l'éventuel obstacle d'accords amiables avec des propriétaires récalcitrants pour autoriser la réalisation de travaux ou des droits de passage.

La Commune de Chamonix n'ayant jamais rencontré de difficultés avec les riverains concernés, elle a toujours privilégié la voie amiable et consensuelle, sans préjudice de la sécurité juridique de l'accord (acte authentique ou sous seing privé), laquelle s'est toujours révélée fructueuse.

La procédure de servitude suppose la mise en œuvre d'une procédure longue et lourde, avec enquête publique, et dont il n'est pas démontré à ce jour l'intérêt économique, lequel doit s'entendre également de la mobilisation de ressources humaines, matérielles et financières pour les besoins de la procédure de mise en œuvre de servitude, et de plus la servitude n'excluant pas l'indemnisation du propriétaire concerné.

# RECOMMANDATIONS

Recommandation n°1: Exiger la production de comptes détaillés propres à la délégation de service public relative au domaine skiable dans un souci de transparence renforcée. Recommandation n°2: Mettre en place des outils de pilotage de la convention de délégation de service public portant sur l'exploitation et la construction des domaines skiables de la commune afin de suivre l'exécution du contrat et en particulier du compte d'exploitation prévisionnel.

La commune prend note que la Chambre relève que le dispositif de gouvernance et les moyens de contrôle par l'autorité délégante sont renforcés.

La Chambre souhaite cependant que les outils de pilotage et le contrôle notamment financier soient renforcés. La Commune entendait approfondir ces analyses, dans le cadre du bilan quinquennal, prévu au Contrat.

Forte des demandes de la Chambre, la Commune confirme que le processus de recrutement d'un contrôleur de gestion est en cours pour l'ensemble des DSP de la Commune. Son rôle sera notamment d'exiger et d'analyser les comptes détaillés et le suivi du compte d'exploitation prévisionnel de la DSP avec la Compagnie du Mont-Blanc et sera aussi un appui à la commission de contrôle financier en fournissant tout élément nécessaire pour assurer sa mission.

Recommandation n°3: Améliorer l'information du conseil municipal sur le suivi de la convention de délégation de service public conclue avec la Compagnie du Mont-Blanc en mettant en place la commission de contrôle financier prévue à l'article R.2222-3 du code général des collectivités territoriales et en communiquant systématiquement au conseil municipal les comptes rendus du comité de gouvernance.

La Commune a pris acte de la proposition de la Chambre de mettre en place, en sus du Comité de Gouvernance, cette Commission de contrôle financier. La Commune communiquera désormais au Conseil Municipal les comptes rendus du Comité de gouvernance.

Recommandation n°4: Améliorer la maîtrise et le suivi de la politique tarifaire en s'assurant que le conseil municipal homologue la totalité des tarifs pratiqués par la Compagnie du Mont-Blanc.

La Commune prend note de la demande de la Chambre. La commune souhaite préciser que le nombre des tarifs existant dans la billetterie de la CMB, tous produits confondus, s'élève à plusieurs milliers de lignes.

La Commune confirme qu'elle homologuera l'ensemble des tarifs publics et intermédiés (tarifs réservés aux professionnels /agences de voyage, distributeurs, ventes en volume...) pratiqués par son délégataire.

L'homologation des tarifs 2017/2018 a fait l'objet de cette nouvelle méthodologie qui vise à analyser toutes les grilles de tarifs, les évolutions tarifaires (en linéaire et en moyenne pondérée) et à les comparer à l'indice de l'évolution tarifaire défini.

De plus, un calendrier a été établi pour préciser la méthode et le planning d'homologation des tarifs à compter de la saison 2018-2019, joint en Annexe n° 1.

#### REPONSES AUX OBSERVATIONS

Seuls les numéros de chapitres appelant à réponses sont repris.

# 2. LA QUALITE DE L'INFORMATION BUDGETAIRE ET LA FIABILITE DES COMPTES

#### 2.1 LES DEBATS D'ORIENTATION BUDGETAIRE

La commune prend acte avec satisfaction que la Chambre souligne qu'un dossier « étoffé » comprenant des éléments de contexte économique général, une analyse rétrospective sur 5 aus et sur la situation de l'année en cours ainsi que sur les modalités de gestion de la dette est déjà disponible. La note comprend également les éléments financiers pour l'année à venir et fait un point de situation sur les différentes autorisations de programme. Depuis le rapport d'orientations budgétaires 2016, il a été complété par une prospective portant sur l'évolution des recettes et dépenses de fonctionnement.

Le prochain rapport d'orientation budgétaire pour l'année 2018 intégrera un plan pluriannuel d'investissement (PPI), ainsi que des fiches par grands projets présentant le coût de l'investissement, mais également le coût de fonctionnement.

Le rapport sera également complété par la présentation de l'évolution d'agrégats clés tels que l'autofinancement, l'investissement, l'endettement et la capacité de désendettement, sur la période du PPI présenté, en lien avec le PPI intercommunal.

#### 2.2 LES PROVISIONS

La Chambre constate que la commune applique les provisions effectuées pour les risques significatifs, en appliquant le régime de droit commun des provisions semi-budgétaires.

#### 2.3 Le patrimoine communal

# 2.3.1 - L'inventaire

Le rapport souligne que la commune a tenu compte des remarques émises lors du précèdent contrôle, qui avait relevé l'absence d'un inventaire communal.

Cependant, la Chambre relève que l'inventaire est incomplet, car seules les immobilisations mises à disposition de la CMB pour la gestion du domaine skiable sont comptabilisées au compte relatif aux immobilisations mises en concession ou en affermage.

L'inventaire va donc être complété avec les autres services publics, DSP de l'Aiguille du Midi, les Planards, la Vormaine, la distribution publique du gaz, le Casino, le Golf et le Centre de Bien Etre. L'inventaire sera modifié à l'appui de la liste des biens de retour au fur et à mesure des mises à jour.

# 2.3.2 - L'intégration comptable des immobilisations achevées.

La Chambre relève que la commune a procédé à d'importantes régularisations au titre des intégrations d'immobilisations en 2013 et rappelle que l'intégration doit être effectuée dès l'achèvement des immobilisations. A fin 2015, les comptes 23 « immobilisations en cours » présentent un solde débiteur significatif à hauteur de 23,8 M€.

La commune a initié deux opérations de bascule vers les comptes d'imputation définitifs (en septembre 2014 et août 2015).

Ces deux opérations d'intégrations ont été transmises à la Trésorerie de Chamonix, avec toutes les pièces justificatives et notamment les certificats administratifs.

A ce jour, la Trésorerie n'a pas pris en charge ces opérations.

En tenant compte de ces deux opérations d'intégration effectuées par la commune de Chamonix, le solde des comptes 23 à fin 2015 est plutôt de 5.9 M€. La Chambre considère que ce solde est « ramené à un niveau plus modeste ».

Une nouvelle opération de bascule des comptes 23 est prévue cette année, pour régulariser les travaux terminés depuis la dernière intégration.

#### 2.4 Les annexes du compte administratif

La Chambre note que les annexes du compte administratif sont dans l'ensemble renseignées, cellesci contribuant à la bonne information de l'assemblée délibérante et du citoyen.

Suite aux points d'améliorations proposés par la Chambre, le compte administratif 2016 (adopté par le Conseil Municipal du 26 avril 2017) a été complété en intégrant les annexes concernant les recettes grevées d'une affectation spéciale et en complétant la liste des organismes dans lesquels a été pris un engagement financier en intégrant les informations concernant les délégations de services publics.

Il est prévu d'intégrer dans le prochain compte administratif 2017 l'annexe concernant la valorisation des concours attribués aux tiers.

#### 3. LA SITUATION FINANCIERE

#### 3.4- L'excédent brut de fonctionnement (budget principal)

La Chambre relève que l'excédent brut de fonctionnement de la commune se situe à un niveau confortable, compris entre 25 et 30% de ses produits de gestion.

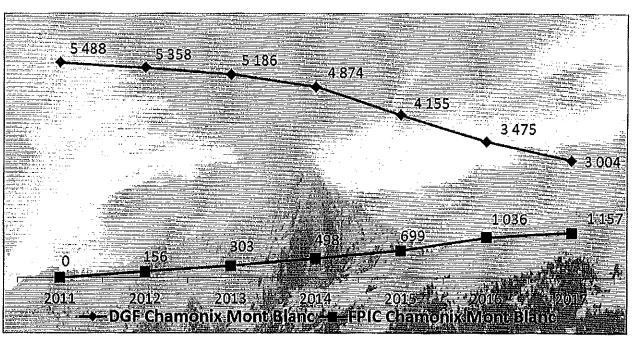
La commune tient à souligner, que le maintien de l'excédent brut de fonctionnement à ce niveau, malgré le désengagement de l'Etat, avec la baisse de la DGF engagée depuis 2011, accentuée par la mise en place de la contribution au redressement des finances publiques (en 2014) et l'instauration du FPIC a été possible grâce à l'utilisation du levier fiscal en 2012 et 2015, mais surtout par un effort important de gestion économe mené ces dernières années, qui a permis de faire face à ces ponctions, sans remise en cause du service rendu.

L'effet de ciseau des dotations de l'État et des dépenses de péréquation

La baisse de la DGF s'accompagne d'une augmentation du Fonds de Compensation des ressources Intercommunales et Communales (FPIC).

Ces deux leviers ont entrainé depuis 2011, une perte de ressources de l'ordre de 10 M€ pour la commune de Chamonix Mont Blanc.

(Pour mémoire, la contribution communale au FPIC a été prise en charge par la CCVCMB, sur la période 2012-2014)



3.5- Concernant les produits de gestion, la Chambre indique que <u>les ressources institutionnelles</u> (dotations et participations) enregistrent une diminution importante sur la période passant de 6,7 M€ en 2011 à 5,48 M€ en 2015. Cette diminution étant principalement liée à la baisse de la DGF engagée depuis 2011 et accentuée par la mise en place de la contribution au redressement des finances publiques depuis 2014.

Cette perte de ressources institutionnelles a été compensée, par une forte progression <u>des ressources fiscales</u> (Impôts locaux et la fiscalité indirecte), passant de 17 M€ en 2011 à 19,6 M€ en 2015.

La forte progression du produit des impôts locaux sur la période 2011-2015, est liée pour 45 % au dynamisme des bases qui progressent de plus de 3,5% en moyenne annuelle, pour 26% aux revalorisations forfaitaires des bases décidées chaque année par les différentes lois de finances et 29% à la variation des taux d'imposition (2,5% en 2012 et 3% en 2015).

Les tarifs communaux ont également été revus à la hausse afin de s'adapter aux services rendus.

#### 3.5.5- Les ressources fiscales

La Chambre relève que la commune dispose de marges de manœuvre fiscales significatives du fait de bases d'imposition conséquentes et d'un effort fiscal modéré notamment au titre des impôts fonciers.

Le Coefficient de Mobilisation du Potentiel Fiscal est un indicateur général de pression fiscale, Il mesure la possibilité pour la commune d'augmenter ou non les impôts.

Pour Chamonix, il s'établit à 0,88, soit inférieur au seuil d'alerte qui est fixé à 1.

La Chambre souligne que les taux d'imposition communaux sont en 2015 légèrement supérieurs aux taux moyens nationaux de la même strate pour la taxe d'habitation (Moyenne Nationale 14,71%), mais bien inférieurs aux taux moyens nationaux de la même strate pour les impôts fonciers (Foncier Bâti : Moyenne Nationale 20,98%, Foncier Non Bâti : Moyenne Nationale 58,44%).

Le tableau ci-joint permet de situer les taux 2016 de la commune en comparaison avec les principales stations de sports d'hiver et communes voisines.

TAXE D'HABITAT	ION
Communes	2016
MACOT LA PLAGNE	13,79
COURCHEVEL	14,44
LES HOUCHES	14,97
CHAMONIX:	15,31
VAL D'ISERE	17,41
BOURG ST MAURICE	18,20
PASSY	19,13
SALLANCHES	19,69
MORZINE	19,87
LA CLUSAZ	20,51
ST GERVAIS	20,58
LES CONTAMINES	22,32
GRAND BORNAND	25,14
MEGEVE	25,77
CHATEL	26,72

FONCIER BAT	lagran
∉ Communes	2016
SALLANCHES	13,55
MORZINE	13,78
MACOT LA PLAGNE	15,10
CHAMONIX	16,07
LES CONTAMINES	16,20
LES HOUCHES	16,28
LACLUSAZ	16,30
BOURGSTMAURICE	16,79
PASSY	17,45
GRAND BORNAND	17,98
STGERVAIS	18,15
COURCHEVEL	19,58
CHATEL	19,60
MEGEVE	20,36
VAL D'ISERE	27,93

FONCIER NON	ВАТІЙ
Communes	! -2016
CHAMONIX	30,10
ST GERVAIS	44,94
PASSY	55,94
VAL D'ISERE	56,47
MORZINE	58,55
SALLANCHES	59,11
LES HOUCHES	64,85
MEGEVE	75,30
LACLUSAZ	79,74
CHATEL	87,47
MACOTLAPLAGNE	115,20
LES CONTAMINES	122,56
GRAND BORNAND	126,80
COURCHEVEL	151,91
BOURG STMAURICE	171,58

La Chambre mentionne la mise en place d'une politique d'abattement volontariste des bases fiscales pour les résidents permanents.

ABA	ATTEMENT SUR LES BASES FISCALE: POUR LA TAXE D'HABITATION
	POOR LA TAXE D HABITATION
Abat	ement général à la base
Abat	ement charge de famille
	1er et 2ème rang
	3ème rang
Abatt	ement spécial personnes handicapées
77. 1	Total

2014						
Montant base exonérée	Produit exonéré en K€					
2 786 994	414,2					
1 281 001	190,4					
156 879	23,3					
972	0,1					
	628					

20	15
Montant base exonérée	Produit exonéré en K€
2 856 282	437,3
1 272 905	194,8
162 145	24,8
656	0,1
	657

La commune confirme cette volonté politique.

#### 3.5.7- Les ressources d'exploitation

Les ressources d'exploitation représentent près de 19% des recettes de gestion en 2015. Une fois déduit le montant du produit de remboursements des frais à la commune, les recettes d'exploitation représentent moins de 10% des recettes de gestion.

La commune précise que depuis la création de la communauté de communes au 1<sup>er</sup> janvier 2010, les recettes relatives au sport, à la culture, aux transports, au tourisme sont désormais encaissées par la communauté de communes, réduisant les recettes communales.

#### 3.6- Les charges de gestion

La Chambre mentionne que toutes les charges progressent sur la période 2011-2013, puis entament une diminution, à l'exception des charges de personnel qui continuent d'augmenter sur la fin de la période (il est noté une progression qui ralentit).

La commune note que la Chambre constate que les charges à caractère général ont augmenté en moyenne annuelle de l'ordre de 2% sur la période 2011-2015, alors que sur la même période le taux d'inflation annuel est lui de 2,3%.

Ainsi sur la période, l'augmentation des charges est inférieure à l'augmentation des prix. Ce résultat provient des efforts de gestion entrepris à partir de 2014, pour palier au désengagement de l'État avec la baisse de la DGF et l'instauration du FPIC. Sur la période 2013-2015, les charges à caractère général sont en baisse de l'ordre de 12%.

#### 3.6.2 Les charges de personnel

La Chambre note une évolution annuelle des charges de personnel de 2,3% par an sur la période 2011 -2015, ce qui représente une évolution mesurée, intégrant notamment le GVT. Le rapport précise que la progression de ces charges a ralenti entre 2014 et 2015.

# 3.7- Les investissements et leur financement

La Chambre relève que la commune a mis en œuvre un important programme d'investissement jusqu'en 2013, puis qu'elle a réduit très nettement en 2014 et 2015.

La commune tient à préciser à la Chambre que dès 2014, elle a adapté sa politique d'investissement, suite au désengagement de l'État envers les collectivités avec notamment la baisse de la DGF, l'instauration de la contribution au redressement des finances publiques et la forte augmentation du FPIC.

Pour mémoire, une étude de l'Association des Maires de France a souligné que la contraction des dotations de l'Etat aggravée par la progression du FPIC a provoqué une chute de 25% de l'investissement du bloc public entre 2014 et 2015.

La politique d'investissement a donc été revue en voulant garder les grands principes du respect des grands équilibres budgétaires et la volonté de poursuivre le désendettement de la commune.

Le rapport souligne que la capacité d'autofinancement brute (CAF) du budget principal de la commune se situe à un niveau correct sur la période (20% des produits de gestion).

La Chambre constate que les budgets annexes de la restauration municipale et des remontées mécaniques présentent une CAF brute négative et font l'objet d'un versement d'une subvention d'équilibre du budget principal, qui a tendance à se réduire sur la période.

La commune tient à préciser que la subvention versée au budget restauration relève d'une politique familiale affirmée, destinée à modérer le prix payé par les familles, la cuisine centrale pratiquant une démarche qualitative de production des repas, très appréciée par les familles.

Les autres budgets annexes (parkings, eau et assainissement), sur la période, présentent des CAF brutes excédentaires en augmentation.

La Chambre note que le poids de la dette de la commune pèse sur son autofinancement. La commune tient à rappeler que le niveau d'autofinancement net est un agrégat qui fait l'objet d'une attention particulière. Chaque année, à l'occasion du débat budgétaire et de la définition des grandes orientations, il est fixé un niveau minimal d'autofinancement net à atteindre.

Le financement propre disponible permet de couvrir en moyenne 73% des dépenses d'équipements de la commune. La Chambre indique que ce ratio traduit une politique d'investissement soutenable.

Concernant les recettes d'investissement, le rapport souligne la part non négligeable des cessions d'actifs. La Chambre attire l'attention de la commune sur le tarissement du potentiel d'actifs cessibles, qui doit constituer un point de vigilance de la politique financière de la commune.

La commune rappelle qu'elle mène une politique active en matière de gestion de son Patrimoine.

Depuis quelques années, un groupe de travail « Cession d'Actif » a été mis en place avec pour objectif de répertorier dans l'inventaire patrimonial de la commune, les biens non stratégiques. Cet inventaire a permis de recenser certains biens qui n'ont pas d'utilité pour le service public, ni pour le développement de la politique communale sur le logement et qui peuvent être cédés.

Ce travail sur le patrimoine a permis d'encaisser 13,2 M€ de produits de cessions sur la période 2011 – 2015, dont 11 M€ de cessions de terrains et bâtiments. Sur cette période, la commune a réinvesti à hauteur de plus de 6 M€ pour acquérir de nouveaux terrains et bâtiments.

Une partie de ces produits de cessions (près de 4 M€) a permis de financer la politique logement menée par la commune (acquisition de terrain secteur J. Franco), ainsi que d'augmenter et diversifier ses recettes de fonctionnement (acquisition bâtiment Sofilo, après travaux vente de 8 appartements pour de la résidence principale et mise en location de 3 commerces).

La commune souligne aussi qu'elle a su acquérir des biens dont l'intérêt était réel, notamment l'immeuble accueillant le Casino. La commune a su modifier son patrimoine en abandonnant des biens sans rendement au profit de biens procurant des recettes.

Cette politique de cession a permis également de contribuer au désendettement, la commune sachant poursuivre ses investissements grâce à ses recettes propres.

En matière de diversification des recettes, il faut noter la démarche en cours de réalisation de participation au capital d'une société de production hydroélectrique.

#### 3.8- La situation bilancielle

# 3.8.1- Le fonds de roulement et la trésorerie

La Chambre souligne la trésorerie plus que confortable de la commune, après couverture du besoin en fond de roulement.

Si la commune ne peut que confirmer le montant et ses conséquences en terme d'utilisation de la trésorerie, il convient de préciser que le recours aux lignes de trésorerie est ainsi diminué voir supprimé, ce qui allège les coûts de fonctionnement.

La commune souhaite porter à la connaissance de la Chambre, les raisons qui expliquent cet excédent de trésorerie.

A fin 2015, la commune possédait un stock de provisions d'un montant d'un peu plus de 3 M€, correspondant aux provisions constituée pour l'indemnité J. Franco, le litige sur l'acquisition des parcelles de terrains avec la Sté Construction Civil Industriali (encaissement du produit de la cession sur 2015) et la provision pour les risques financiers. Ces montants se retrouvent donc dans le fonds de roulement, tout comme une indemnité d'assurance à hauteur du même montant.

Concernant la mobilisation d'emprunt supérieure au besoin de financement, cet état de fait provient des opérations de gestion de la dette concernant les produits structurés sur la période.

En effet, pour sécuriser certaines échéances, les opérations étaient conditionnées par la mobilisation de flux nouveaux, dans la limite des crédits inscrits au budget.

Ces opérations de sécurisation consistaient avec la Caisse d'Epargne à geler des coupons sur les produits Hélvetix et avec les établissements DEXIA et Société Générale à modifier le niveau des barrières.

#### 3.8.2- L'endettement.

La commune tient à souligner que suite au dernier rapport d'observation de la Chambre, qui évoquait un endettement important, elle avait mis en place une gestion active de sa dette. Le résultat de cette politique active, comme le constate la Chambre, s'est traduit par un désendettement de plus de 13 millions d'euros, soit 20% entre 2011-2015 et une capacité de désendettement qui se situe autour de 9 années en 2015, ce qui traduit une situation financière tendue certes, mais « inférieure au seuil d'alerte », fixé à 12 ans.

Sur l'année 2016, hors opération de gestion de dette, la commune a poursuivi sa politique de désendettement avec une baisse de l'encours sur le budget principal de 3,4 M€.

En tenant compte de la gestion de dette du mois de janvier 2016 (capitalisation des indemnités de réaménagement à hauteur d'environ 5M€), l'encours du budget principal a progressé de 1,6 M€.

Lors du dernier débat budgétaire, la poursuite du désendettement initié depuis 2012 faisait partie des grandes orientations pour 2017. Suite au vote du budget 2017, il est prévu que l'encours de la dette retrouve un niveau équivalent à celui de 2015.

## 3.8.2.2- Le rééchelonnement d'une partie de la dette

#### 3.8.2.3 Les opérations de sécurisation

En début d'année 2016, cette gestion active de la dette a permis de procéder à deux opérations importantes :

- le rééchelonnement d'une partie de la dette, pour permettre de dégager des marges budgétaires sur les prochains exercices. Sachant que, comme le souligne la Chambre, la durée de vie moyenne résiduelle de la dette de la commune était de 10 ans et 3 mois à fin 2015, ce qui représente une durée plutôt courte.
- Une opération de désensibilisation qui a permis de sécuriser la dette de la commune. Le bilan définitif de cette opération, à la suite de l'opération effectuée en salle des marchés le 21 janvier 2016, des notifications définitives du fonds de soutien reçues les 21 juin et 25 juillet 2016 et des conventions signées avec l'État les 26 et 29 juillet, peut se résumer de la façon suivante :

#### Tableau récapitulatif des indemnités et du Fonds de Soutien

				BUI	OGET GENERAL				
Etablis, Préteurs	Devises	Capital restant du	Indemnités compensatrice IRA	Indemnités prise en charge par la banque		Indemnités autofinancées	Indemnités capitalisées	Taux du fonds de soutlen	Montant du fonds de soutien
SFIL	EUR/CHF	2 133 630 €	3 475 000 €	0€	675 000 €	700 000 €	2 100 000 €	50,09%	1 881 488 €
CE	USD/CHF	2 608 712 €	2 722 017 €	748 555 €	439 000 €	0€	1 534 462 €	38,81%	1 056 415 €
CE	USD/CHF	1 492 079 €	557 557 €	153 328 €	213 000 €	0€	191 229 €	14,43%	80 455 €
A STATE	组装分割	- 6 234 421 €	6 754 574 €	901883€	1327000€	700 000 €	் 3 825 691 € ⊹		3 018 358 €

	Bt	BUDGET GENERAL (Réaménagement sans allongement de la durée résiduelle des prêts )							
	Etablis. Préteurs	Devises	Capital restant du	Prévisions de Taux sur la durée résiduelle Méthode des Forwards	Taux fixe suite au réamenagement	Indemnités capitalisées sur la durée résiduelle du prêt	Taux fixe suite au réamenagemen		
Avant réaménagement	SFIL	EUR/CHF	2 133 630 €	de 21 à 41%					
Réaménagement du 21/01/2016	SF(L	Taux Fixe	2 193 630 €		2,18%	2 100 000 €	2,18%		
Avant réaménagement	CE	USD/CHF	2 608 712 €	đe 5,40 à 25%					
Réaménagement du 21/01/2016	GE	Taux Fixe	2 608 712 €		3,30%	1 534 462 €	1,24%		
						: : :			
Avant réaménagement	CE	USD/CHF	1 492 079 €	de 5 à 12%					
Réaménagement du 21/01/2016	CE	Taux Fixe	1 492 079 €		3,30%	191 229€	0,90%		

La commune a supprimé totalement le risque sur ces trois emprunts structurés.

Les indemnités de réaménagement (3,83 M€) ont été capitalisées sur la durée résiduelle des prêts.

Le montant du fonds de soutien notifié pour ces trois prêts s'élève à 3,02 M€.

Cette aide va être versée en quatorzième, avec deux versements effectués en fin d'année 2016 (0.43 M€), suite au dépôt du dossier de demande d'aide avant le 31 décembre 2014.

Le bilan de cette opération de désensibilisation peut se résumer de la façon suivante :

Total des indemnités capitalisées	3 825 691 €
Total des indemnités prises en charge dans le taux	1 327 000 €
Total des indemnités autofinancées	700 000 €
Total des indemnités Produits Structurés	5 852 691 €
Participation du Fonds de Soutien	3,018,358€
Total des indemnités à la charge de la commune	2 834 333 €
Estimation des économies de frais financiers	i e da electronica e e constanta
(Evaluation des intérêts à taux fixe de marché lors de	2 900 000 €
la consolidation des prêts structurés à l'origine)	

Concernant le prêt SFIL (Yen/dollar) et les deux produits de pente de la Société Générale, pour lesquels la commune a opté pour la méthode dérogatoire, il n'y a pas eu de dépassement de barrières constaté à ce jour. Comme le souligne la Chambre, « ce risque a globalement fortement diminué ».

Dans le cas d'une évolution défavorable des indices, la commune pourra procéder aux remboursements anticipés et bénéficier de l'aide du fonds de soutien.

A fin 2016, la structure de la dette de la commune de Chamonix se répartit de la façon suivante :

- 87% de l'encours de la dette est à taux fixe
- 9% de l'encours concerne des produits « structurés »
- 4% de l'encours est à taux variable

Concernant les produits structurés, dans la classification « Gissler », il ne reste plus que le prêt du budget SPIC Parkings classé « hors charte », qui représente 5% de l'encours.

A ce jour, sur ce prêt un taux fixe de 2.93% est appliqué, tant que la barrière n'est pas dépassée (taux de change USD/YEN > à 90), au moment de sa réalisation, le taux de marché à taux fixe était de 5%. Pour le moment, chaque année sur ce prêt la collectivité économise plus de 2% de frais financiers (environ 60 K€).

Les différents réaménagements ont permis également de baisser le taux moyen de la dette à 3.15%, contre 4.50% en 2015.

Le rapport de la Chambre conclut que la commune s'est désendettée en adaptant son effort d'investissement. Il est également noté que l'évolution des charges de fonctionnement est globalement restée sous contrôle, ce qui a contribué à préserver l'autofinancement.

La commune relève que le rapport confirme que la collectivité a fortement réduit son exposition au risque en sécurisant une part importante de ses produits structurés.

# 4. LA GESTION DES RESSOURECES HUMAINES

- 4.3 Les contractuels de catégorie A
- 4.3.1 La situation d'un chargé de mission « délégation de service public »

Depuis 2008, la commune souhaite renégocier ses délégations de service public, notamment celles relatives à la Compagnie du Mont-Blanc. Le montage juridique, technique et financier complexe nécessitait pour la commune de s'adjoindre les services d'un agent expérimenté et qualifié afin de diriger les procédures, d'assister les élus et services, de rédiger le cahier des charges en collaboration avec des partenaires juristes et financiers. La multiplicité des sites, des conventions, jusqu'alors rencontrées sur le domaine skiable de Chamonix entraînait dans un premier temps la nécessité d'un inventaire des données, d'un examen global des situations de chaque DSP, de la réflexion sur l'unicité d'une DSP avec la mise en cohérence de l'ensemble des domaines, l'inventaire des biens et leur valorisation, la recherche juridique sur les conséquences financières et contractuelles d'une résiliation anticipée. Les services municipaux n'ayant pas les moyens techniques et humains de traiter ce dossier, il était indispensable de les renforcer, au bénéfice de la collectivité.

Le poste de chargé de mission pour le suivi des délégations de services publics et affaires juridiques occupé depuis le 9 juillet 2012 figure bien dans l'organigramme de la Mairie avec l'intitulé de Chargé du développement économique et touristique avec le nom de la personne. En juin 2016, l'organigramme de la Mairie a été présenté pour avis au Comité technique. Après ce CT du 9 juin 2016, cet organigramme a été mis en ligne sur le site Mairie et Communauté de Communes ainsi que sur notre intranet RH « intra cham ».

Ce poste est clairement rattaché à Monsieur le Maire et à la Direction générale. Les liens hiérarchiques et fonctionnels du poste sont clairs et rappelés dans la délibération du 30 juillet 2015 qui régularise la situation en confirmant un emploi de chargé de développement économique et touristique.

Lors du recrutement initial, la commune a déclaré le poste auprès du Centre de Gestion, témoignant de son souhait d'agir en conformité avec les textes. Chaque année, la somme des rémunérations a été prévue lors du vote du budget. La déclaration du poste a été effectuée auprès du centre de gestion de Haute Savoie le 5 juin 2012 puis le 22 mai 2015. Le contrat de travail signé le 11 juillet 2012 a été transmis en sous-préfecture le 17 juillet 2012, accompagné de la déclaration de vacances auprès du centre de gestion de Haute-Savoie. Une délibération modificative budgétaire a été adoptée le 21 décembre 2012, intégrant en dépenses une somme complémentaire de 190 000 €. Le poste était bien inscrit au tableau des effectifs et ouvert au budget.

Par ailleurs, si la Commune avait dû recourir à un prestataire extérieur pour piloter et mener à terme ces projets, sur la période de juillet 2012- décembre 2014, avec un coût journalier moyen de 650 € HT, cela aurait représenté un coût total pour la Commune de 377 000 € HT (580 journées, soit 3 années de travail) au lieu de 252 000 € chargé, comme le précise le rapport. Une facture d'un prestataire extérieur correspondant à des recherches et travaux similaires (DSP Montenvers) est jointe en annexe, afin de justifier des sommes indiquées. La journée est chiffrée par ce prestataire à 920 € HT, soit 40% plus cher que le chiffre communiqué par la commune pour démontrer le calcul qu'elle a effectué (Annexe n° 2).

# 5- LA GESTION DU DOMAINE SKIABLE PAR LA COMPAGNIE DU MONT-BLANC

# 5.2- Une gestion éclatée par domaine jusque fin 2013

La Chambre relève une gestion contractuelle disparate des différents domaines skiables de Chamonix (les Grands Montets, le Brévent, la Flégère, le Savoy, le Tour-Col de Balme, la Samaran), chaque domaine faisant l'objet d'un contrat spécifique, et rappelle que le précédent rapport de la CRC avait relevé la difficulté pour la commune à appréhender l'économie générale des contrats

#### Observations de la Commune :

Cette disparité des modalités de gestion des domaines skiables d'un même territoire, ainsi que les écueils relevés, ont en partie participé de la décision de résilier de façon anticipée les conventions afin de pouvoir harmoniser la gestion du domaine skiable de la commune et assurer ainsi un meilleur contrôle du service public.

La Chambre relève « qu'aucun avenant n'est jamais venu autoriser cette substitution d'exploitant, à l'exception de la délégation relative au domaine du Tour - Col de Balme.

Il n'y a certes pas eu d'avenant mais, et ainsi que le relève la Chambre régionale des comptes, les délibérations en date du 26/11/1999 et du 19/04/2002 ont autorisé le transfert des concessions au bénéfice de la Compagnie du Mont-Blanc.

La commune entend par ailleurs rappeler que la réglementation en vigueur n'exige pas d'avenant particulier en cas de cession de contrat à un tiers, et que la jurisprudence du Conseil d'Etat exige uniquement une autorisation préalable de l'autorité délégante (voir avis de référence Conseil d'Etat, 8 juin 2000, n°364 803).

En délibérant sur le transfert des concessions, et par conséquent en autorisant la cession de contrat, la Commune a donc respecté la réglementation en vigueur, un avenant de surcroît n'étant pas juridiquement nécessaire.

# 5.3- La résiliation des anciennes conventions

# 5.3.1- La procédure suivie et les motivations avancées par la commune

La Chambre régionale des comptes a pris note des justifications fournies par la Commune pour justifier la résiliation anticipée de la convention (parc de remontées mécaniques vieillissant, investissements nécessitant une nouvelle mise en concurrence, les clauses contractuelles relatives aux obligations d'entretien imposées au délégataire ne pouvant suffire à justifier les investissements envisagés). La Chambre régionale des comptes considère cependant que la décision de résiliation est intervenue trop tard et que la commune et le délégataire ont tardé à réagir à la problématique de sous-investissements ainsi qu'à prendre les mesures propres à préserver la qualité du service.

#### Observations de la Commune :

La commune s'étonne que la Chambre régionale des comptes reprochait à la commune dans son rapport provisoire le principe de la résiliation du contrat, puis, au stade de son rapport d'observations définitives. Elle fait maintenant reproche à la Commune de ne pas avoir résilié plus tôt.

Il s'avère de fait que la Commune avait engagé dès 2009, une discussion avec le délégataire pour envisager une résiliation anticipée.

Le délégataire était ouvert à cette proposition mais retenait une valorisation des biens de retour à hauteur de 120 millions €, basée sur une valeur résiduelle des biens amortissables (valeur d'origine indexée) en application de la clause contractuelle.

La Commune retenait une valorisation à la Valeur Nette Comptable conformément à un avis du Conseil d'État de 2005. Ce désaccord sur le droit d'entrée n'a pu être levé qu'en 2012.

En effet, la question de droit qui portait sur le fait de savoir si la règle de la VNC en tant que plafond de l'indemnisation des biens de retour non amortis était une règle d'ordre public ou une règle supplétive faute de stipulations contractuelles contraires, concernait l'ensemble de la profession au niveau national. Ce sujet a fait notamment l'objet d'échange entre l'Etat et le SNTF (Syndicat national des téléphériques de France, aujourd'hui DSF) dès 2010.

Ce n'est que fin 2012 que la jurisprudence du Tribunal Administratif de Grenoble (SIVU Les Houches-Saint Gervais) et l'arrêt du Conseil d'Etat Commune de Douai en décembre 2012 et ses applications ci-avant rappelées ont permis de fixer un cadre précis et d'ordre public des conditions d'indemnisation, permettant d'indemniser à la valeur nette comptable.

La résiliation en 2013 a donc permis à la commune d'éviter l'application des clauses contractuelles et donc de ne pas faire droit aux prétentions de la CMB qui s'élevaient au double de l'indemnité finalement consentie.

A quoi s'ajoute le fait que la négociation a permis d'aboutir à la suppression totale de toute indemnisation au titre du manque à gagner.

# 5.3.3- L'indemnisation du délégataire lors de la résiliation des conventions

#### 5.3.3.1 Le Calcul de l'indemnisation des investissements non amortis

La Chambre considère que la valeur des biens non amortis aurait été fixée sans que la commune puisse en vérifier l'exact calcul faute de connaître les immobilisations réalisées par le délégataire sortant.

Partant, la commune aurait acquiescé à l'évaluation de la VNC des biens sans avoir été en mesure d'en apprécier la pertinence

#### Observations de la Commune :

La Chambre reproche à la Commune d'avoir « acquiescé à l'évaluation de la VNC des biens effectués par le commissaire aux comptes de la CMB sans avoir été en mesure d'en apprécier la pertinence ».

L'évaluation des biens par un commissaire aux comptes, profession réglementée, étant un gage de sincérité des comptes (articles L.823-9 et suivants du Code de commerce), la commune pouvait légitimement se fier à son évaluation.

La Commune relève une erreur de forme, lorsque la Chambre écrit que « et non sur les trois dernières années à courir », il restait cinq (5) années à courir.

A cet égard, la commune considère, en outre, que c'est par une interprétation manifestement erronée de l'arrêt Commune de Douai précité que la Chambre sous-entend que la valeur nette comptable aurait dû être fixée en référence à un amortissement (re)calculé sur les « trois » années restant à courir des conventions.

En effet, dans le cas où le contrat de DSP prévoit, comme cela était le cas pour les conventions résiliées, non pas un retour gratuit des biens de retour en fin de contrat mais une indemnisation du délégataire au titre des investissements non amortis, alors en cas de résiliation anticipée, la valeur nette comptable à prendre en compte est celle inscrite au bilan du délégataire et non une valeur à recalculer par référence à la durée du contrat, faute de toute possibilité pour le délégataire de pratiquer des amortissements de caducité.

La jurisprudence fiscale conditionne ainsi la possibilité d'amortissement de caducité à l'obligation de retour gratuit des biens stipulée dans le contrat (cf. CE, 22 octobre 1990, Société Cie parisienne de chauffage urbain, n°46600; CE 14 janvier 2008, Société Sogepare France, n°297541 précisant clairement que l'amortissement de caducité n'est pas autorisé lorsque le contrat prévoit, comme c'était le cas pour les contrats de Chamonix en cause, une indemnisation de la valeur non amortie des biens en fin de contrat).

Ce n'est donc que dans le cadre d'une obligation de retour gratuit des biens en fin de contrat et du mécanisme des amortissements de caducité en résultant que s'applique la règle fixée par le Conseil d'Etat du (re)calcul de la valeur nette comptable des biens sur la base de la durée du contrat : dans ses conclusions sour l'arrêt Commune de Douai, le rapporteur public M. Dacosta indiquait en ce sens que cette méthode de (re)calcul de la VNC « neutralise l'amortissement de caducité et, le cas échéant, les provisions pour renouvellement. »

Par suite, et contrairement à ce qu'indique la Chambre, à partir du moment où les contrats résiliés comportaient des stipulations prévoyant une indemnisation de la valeur non amortie des biens en fin de contrat et non leur retour gratuit à l'autorité délégante, ce qui interdisait tout amortissement de caducité de la part du délégataire, il ne pouvait y avoir lieu à une indemnisation par référence à une VNC recalculée sur la base de la durée des contrats.

# 5.4- La passation du nouveau contrat de délégation de service public

## 5.4.2- Le principe du recours à la délégation de service public

La Chambre relève que la Commune n'a pas recueilli l'avis de la CCSPL, lequel, bien que non obligatoire, aurait été opportun au regard de l'ampleur et des enjeux financiers de l'appel d'offres

#### Observations de la Commune :

Aux termes de l'article L.1413-1 CGCT:

Les régions, les départements, les communes de plus de 10 000 habitants, les établissements publics de coopération intercommunale de plus de 50 000 habitants et les syndicats mixtes comprenant au moins une commune de plus de 10 000 habitants créent une commission consultative des services publics locaux pour l'ensemble des services publics qu'ils confient à un tiers par convention de délégation de service public ou qu'ils exploitent en régie dotée de l'autonomie financière. Les établissements publics de coopération intercommunale dont la population est comprise entre 20 000 et 50 000 habitants peuvent créer une commission consultative des services publics locaux dans les mêmes conditions.

# L'article L.1411-5 du CGCT ajoute que :

Les assemblées délibérantes des collectivités territoriales, de leurs groupements et de leurs établissements publics se prononcent sur le principe de toute délégation de service public local après avoir recueilli l'avis de la commission consultative des services publics locaux prévue à l'article L. 1413-1. Elles statuent au vu d'un rapport présentant le document contenant les caractéristiques des prestations que doit assurer le délégataire.

La CCSPL se prononce uniquement sur le choix du mode de gestion en délégation de service public au vu d'un rapport présentant les caractéristiques des prestations que doit assurer le délégataire. La CCSPL ne se prononce donc pas sur les enjeux financiers d'un projet de délégation de service public, lesquels sont définitivement arrêtés au moment de l'estimation des besoins.

#### 5.4.4- Le protocole MBU/MBM

#### 5.4.4.1- La signature du protocole pendant la consultation

La Chambre rappelle que l'un des deux candidats à la consultation de la délégation de service public a informé la Commune de sa décision de ne pas remettre d'offre motif pris du protocole tarifaire MBU/MBM.

#### Observations de la commune

La Commune fera remarquer que si le motif avancé par le candidat est celui du protocole MBU/MBM, aucun argument tenant à l'atteinte aux règles de mise en concurrence n'a été sérieusement développé. Si bien que le candidat ayant déclaré forfait n'a pas estimé utile de saisir le juge administratif, ainsi que l'a relevé la Chambre régionale des comptes dans son rapport définitif.

#### 5.4.4.2- Les principales dispositions du protocole

La Chambre rappelle les dispositions principales du protocole MBU/MBM: l'obligation de commercialiser des forfaits MBU/MBM pour le délégataire ainsi que les modalités de rémunération du futur délégataire et de la CMB en tant que propriétaire de la marque. La Chambre émet des doutes sur la possibilité d'assimiler le protocole MBU/MBM à une opération d'animation et de promotion au sens de l'article L.342-1 du code du tourisme. Elle considère en outre que la mention d'une durée illimitée pour le protocole MBU/MBM serait irrégulière

#### Observations de la commune

La commune entend préciser que la rémunération des journées MBU consommées sur le périmètre du nouveau délégataire est établie à 70% du produit CLP 1 jour adulte. Cette rémunération s'additionne au chiffre d'affaires de produits propres de cette DSP.

Cette rémunération est vertueuse et permet de garantir l'économie générale du contrat. En effet, le prix de la journée consommée est établi à 34.30€ en 2016 (70% de la journée CLP à 49€) quand la recette moyenne du produit CLP s'élève à 31.33€ pour la même saison. La rémunération mise en œuvre dans le protocole d'accord MBU/MBM est ainsi de près de 3€ supérieure à la recette moyenne du produit CLP, propre à la DSP communale, et bénéficie ainsi au délégataire, quel qu'il soit.

La rémunération proposée permet ainsi de mettre en exergue le côté vertueux du produit MBU dans le modèle de recette du nouveau délégataire et la complémentarité des 2 produits CLP et MBU qui « fixent » des cibles bien identifiées (ski journée pour le CLP, ski de séjour pour le MBU).

La construction du CA global de la DSP, se réalise à 50% avec les produits propres du nouveau délégataire, le CLP, et à 50% par la mécanique de réversion des produits MBU/MBM et ce en fonction de l'utilisation de son domaine. Le nouveau délégataire garde ainsi la maitrise de son modèle de recette, la base de rémunération des journées MBU consommées repose sur son propre produit. L'évolution tarifaire du CLP permet de « maitriser » l'évolution de sa recette en lien avec la rémunération des journées MBU consommées.

L'analyse de la rémunération du délégataire en application du protocole met en exergue le côté vertueux de cette répartition.

La moitié du chiffre d'affaires du délégataire est réalisée par cette rémunération et la contribution des produits MBU est tout aussi impactante ces 2 dernières années.

EXAMPLE MBU (REMUNERATION OLP).	<b>中国的</b>		H2014/2015	H2015/2016 as	revolution.
70% du montant TTC CLP	HIVER	70%	Secretaria de la constanta de	15 824 168 €	
50% du prix public AS 2° tronçon	HIVER	50%	1 157 260 €	1 051 910 €	
85% recette CRC	HIVER	85%	433 287 €	464 466 €	7,2%
5% commission commercialisation produits séjours MBU	HIVER	5%	311 071 €	315 509 €	1,4%
reversement promotion sur recettes MBU	HIVER	5%	- 860 171 €	- 882,803 €	2,6%
MBU TOTAL HIVER	HIVER	74. N. 7 77. 1	16 343 255 €	16 773 250 €	2,6%
A LANGUAGE PROPRIES (A PROPRIES )	A PARTY				
CA salson-année	HIVER	And the first of	1 486 350 €	1526920€	2,7%
CA séjour	HIVER		15 050 361 €	16 005 290 €	6,3%
CLP TOTAL HIVER	HIVER		16 536 711 €	17 532 210 €	6,0%
24 - AND STATE OF CURROUALD SPHINGRAME TO THE STATE OF TH					
CLP TOTAL DSP HIVER	HIVÉR		32 879 966 €	34 305 460 €	4,3%
ТН			29 890 878 €	31 186 782 €	

# Concernant la notion d'aménagement :

La commune entend souligner que, contrairement à ce qu'indique la Chambre, le protocole MBU/MBM n'est pas une convention soumise aux dispositions de l'article L. 342-2 du code de tourisme.

Par suite, aucune disposition légale n'imposait que ce protocole comporte de clause fixant une durée limitée.

Sur ce point, la Chambre opère manifestement une confusion entre le champ d'application des articles L. 342-2 et L. 342-4 du code du tourisme.

L'article L. 342-4 distingue pourtant clairement entre le « protocole d'accord préalable » et « les contrats particuliers » nécessaires à la mise en œuvre de l'opération d'aménagement touristique :

« Lorsque la mise en œuvre de l'opération d'aménagement suppose la conclusion de <u>plusieurs contrats</u>, les relations de la commune, du groupement de communes ou du syndicat mixte et des différents opérateurs sont organisées <u>par un protocole d'accord préalable</u> qui <u>peut</u> prévoir l'échéancier général de l'opération et de déterminer l'objet des <u>différents contrats particuliers</u> et fixer les conditions générales de réalisation, de gestion et de transfert entre les parties des équipements collectifs et des services publics ainsi que les principes régissant les obligations financières entre les parties. <u>Les contrats particuliers</u> conclus pour chaque objet respectent les dispositions du protocole d'accord ».

Seuls les « contrats particuliers » visés par ce texte correspondent précisément aux contrats conclus pour la mise en œuvre de l'opération d'aménagement touristique en application des articles L. 342-1 et L. 342-2 du code du tourisme.

Les développements du rapport de la Chambre critiquant le contenu du protocole MBU/MBM au regard des dispositions de l'article L. 342-2 du code du tourisme reposent ainsi sur une erreur de droit et sont donc injustifiés.

Par ailleurs, la Chambre semble s'interroger sur la justification de la conclusion d'un tel protocole d'accord sur le fondement des dispositions de l'article L. 342-4 du code du tourisme au motif que la référence à la notion d'aménagement touristique s'agissant d'un protocole tarifaire relatif aux forfaits communs MBM/MBU « n'apparaît pas évidente ».

A cet égard, la commune indiquera simplement que l'article L. 342-4 du code du tourisme est interprété par le Tribunal administratif de Grenoble comme imposant un protocole d'ordre public pour la mise en place d'un forfait commun (avis Tribunal Administratif Grenoble du 29/09/2010, Préfet de la Haute-Savoie):

« La loi montagne prévoit, dans ses dispositions désormais codifiées sous l'article L. 342-4 du code du tourisme, que dans le cas où l'opération d'aménagement suppose la conclusion de plusieurs contrats, les relations de la commune et des différents opérateurs doivent être organisées par un protocole d'accord préalable. L'institution d'un forfait unique pour le domaine skiable et l'affectation d'une quote-part du produit des recettes provenant de la vente des forfaits à chacun des secteurs relèvent d'un tel protocole. »

#### 5.4.4.3- L'incidence du protocole dans la procédure de passation

La Chambre considère que l'existence du protocole MBM/MBU semble de nature à peser sur le libre jeu de la concurrence et restreindre la liberté d'accès et à l'égalité des candidats devant la commande publique

#### Observations de la commune :

La démarche de la Commune était au contraire de garantir à tout candidat une économie générale du contrat de DSP et ce grâce à une rémunération des MBU/MBM, favorable à la DSP, tel que cela vous l'a été démontré à l'article 5-4-4-2.

Tous les candidats ont été informés des conditions du protocole, pièce annexe du document de consultation, de sorte qu'il n'y a pas d'atteinte à l'égalité des candidats, lesquels disposaient d'un même niveau d'information et de traitement selon les règles de la consultation.

Le fait qu'une partie des conditions tarifaires soit imposée n'est pas en soi de nature à fausser le jeu de la concurrence, dès lors que les candidats disposent par ailleurs d'une marge de manœuvre sur la politique tarifaire de leurs propres forfaits.

L'autorité délégante peut imposer une politique tarifaire particulière, sans pour autant fausser le jeu de la concurrence dès lors que la règle posée s'applique à tous les candidats.

### 5.6- La politique tarifaire

#### 5.6.1- Une hausse constante des tarifs sur la période 2010-2015

La chambre considère que les tarifs des forfaits proposés par la CMB seraient parmi les plus élevés de France

#### Observations de la commune :

La CRC affirme que « les tarifs proposés par la CMB sont parmi les plus élevés de France ». Mais l'analyse à laquelle se livre la CRC par la suite démontre l'inverse de cette affirmation.

En effet, le CLP se positionne dans la moyenne des stations concurrentes (Val Thorens, l'Alpe d'Huez, les Portes du soleil) au niveau national et le MBU est en effet le moins cher des forfaits comparables des plus prestigieuses stations.

La commune conteste donc l'affirmation de la CRC qui n'est d'ailleurs pas corroborée par ses propres développements.

Les produits de la CMB sont à positionner dans un environnement national et international au regard des services proposés et de la « valeur marketing » de la destination Mont Blanc. Le rapport « qualité/prix » établi entre le service proposé (étendue du domaine skiable) et le prix public adulte d'une journée de ski positionnent le produit MBU au même niveau que les produits Espace Killy ou Paradiski en Tarentaise.

Il est essentiel de rappeler que le produit MBU offre un produit service « ski & visites » avec de nombreux services sur la vallée de Chamonix (luge, Cham Val) et à l'international (Courmayeur, Verbier...). En effet, il donne accès aux domaines skiables de Brévent, Flégère, Balme (Tour et Vallorcine) et Grands Montets, les Houches St-Gervais- Evasion Mt-Blanc, Courmayeur, Verbier, les domaines Vallée (Débutants) : La Vormaine, les Chosalets, les Planards et la Poya, puis aux sites d'excursions : l'Aiguille du Midi, le Montenvers Mer de Glace, le Tramway du Mont-Blanc et aux activités (au-delà forfait 3 jours : Cham Val' (piscine, patinoire...), 1 Descente en Luge / Jour aux Planards, Accès au Funivie Monte-Bianco\* et Accès au Cinéma Vox.

Ce produit d'exception de par son périmètre et de la diversité des produits proposés devient difficilement comparable à d'autres produits, même à l'international.

Le produit CLP se situe en matière de prix au même niveau que les prix pratiqués sur les domaines de Val Thorens ou de Serre Chevalier, moins cher que l'Alpe d'Huez. La relation « prix » entre les 2 produits est suivie de manière générale pour garantir la complémentarité de ces 2 produits.

La chambre observe que « de par son positionnement tarifaire, la CMB arrive pour 2015 en tête du classement des 100 plus importantes sociétés d'exploitation de remontées mécaniques de France s'agissant du rendement tarifaire (Note: Classement établi par Domaines Skiables de France, chambre professionnelle des opérateurs de domaines skiables).

### Observations de la commune :

La commune fera observer que le positionnement de la CMB en tête du classement des 100 plus importantes sociétés d'exploitation de remontées mécaniques de France s'agissant du rendement tarifaire, établi par Domaine Skiables de France et publié par Montagne Leaders, résulte d'une anomalie tenant à l'absence de prise en compte de la particularité de l'exploitation du domaine skiable de Chamonix.

En effet, les recettes annuelles déclarées par les sociétés de remontées mécaniques figurant dans ce classement (soit les recettes de l'activité remontées mécaniques enregistrées aux caisses avant tout retraitement ou reversement, ci-après « CA ») sont simplement divisées par le nombre de journées/skieurs (« j/s »), ce qui donne pour la CMB (périmètre Chamonix + Les Houches) : 81 M€ de recettes TTC annuelles divisé par 1,6 millions de j/s.

Lorsque que le CA estival ne dépasse pas 1,5 % du CA annuel - comme c'est classiquement le cas dans la majorité des stations françaises -, le calcul de rendement tarifaire n'est pas impacté par ce phénomène et est donc « juste » et comparable entre stations.

Mais lorsque comme pour CMB une part très importante du CA (35 % soit environ 28 M€ de recettes été sur 81 M€ au total) est réalisé l'été, alors le calcul du ratio CA / nombre de j/s, aboutit à un montant de prix moyen très élevé de près de 50€ (49,85 € en 2016), qui n'est aucunement conforme à la réalité.

En réalité, si l'on considère les recettes de l'hiver seul (CLP +MBU + Billetterie sites dont sites d'excursion comme l'Aiguille du Midi) rapportées au nombre de j/s, alors le prix moyen est de l'ordre de 33 € (53 M€/1,6 million de js), soit un résultat proche de celui des 2 Alpes ou d'Auron, situées en 8ème et 9ème position du classement 2016, pour les exercices examinés par la CRC.

La Chambre constate des augmentations tarifaires plus fortes concernant le produit « CLP » révélant ainsi la stratégie de la CMB de promouvoir sa marque « MBU », produit intégré pour lequel elle bénéficie de rémunérations tant en sa qualité de propriétaire qu'en sa qualité d'exploitant.

#### Observations de la commune :

Les évolutions tarifaires des produits CLP et MBU ont été globalement parallèles entre 2010 et 2016, garantissant la bonne continuité dans la complémentarité des produits. Les modèles de recettes de ces deux produits CLP et MBU sont « construits » avec les titres différents au regard des cibles identifiées. Ainsi, le produit MBU est un produit « séjours ski et visites » commercialisé fortement auprès des prescripteurs hébergeurs et agences de voyage, quand le produit CLP est un produit court-séjour, support de l'animation des ventes ski à la journée.

L'évolution moyenne pondérée des tarifs CLP /MBU (base 100 depuis 2009/2010) tient compte de la volumétrie des principaux titres vendus. Les évolutions sont globalement parallèles. Le léger décrochage de 2015 s'est amoindri et stabilisé les années suivantes. Ce n'est pas à ce stade révélateur d'une quelconque stratégie, cette situation a même été inversée en 2013. Cette évolution pondérée sera suivie dans le temps.

Il n'y a pas à ce stade, sur le strict plan tarifaire, une stratégie définie qui consiste à rendre plus attractif le produit MBU par des évolutions moindres que le CLP. Les évolutions « constatées » sur les durées sont en lien avec le pilotage commercial de chacun des produits et les efforts de mise en marché afférents.

La Chambre écrit que « la chambre avait déjà souligné la hausse constante et importante des tarifs sur la période précédente, hausse motivée par la volonté du délégataire de s'aligner sur les tarifs de ses principaux concurrents français mais non justifiée par l'équilibre économique des délégations et l'évolution des charges d'exploitation »

#### Observations de la commune :

Le nouveau contrat de DSP de 2013 justifie l'augmentation tarifaire, en application d'une clause d'indexation tarifaire qui se base d'une part sur le coût du service et d'autre part sur la mise en service des nouveaux investissements (cf. article 34-2 du contrat). Dans ces conditions, la hausse des tarifs est bien justifiée par l'équilibre économique de la délégation et l'évolution des charges des exploitations.

#### 5.6.2- Les conditions d'indexation des tarifs

### 5.6.2.2-Les conditions d'indexation fixées dans la convention en cours

#### 5.6.2.2.1- L'évolution des tarifs hors MBM-MBU

La Chambre fait référence au taux d'inflation national de 1,5 % en moyenne par an comme indice pour la hausse des tarifs. L'indice des prix à la consommation (autres services 4013E) est plus pertinent que l'indice de consommation générale. En effet, cet indice prend en compte la dimension touristique et son évolution est généralement 2 à 2.5 fois supérieure à l'IPC global.

La Commune rappelle que le domaine des remontées mécaniques a des coûts d'exploitation et d'investissements spécifiques qui ne l'autorisent pas à se référencer aux indices classiques. C'est la raison pour laquelle la clause contractuelle de révision des tarifs visée à l'article 34.2 du contrat prend en compte la réalité des coûts du service et de modernisation.

Pour preuve, les taux d'évolution des tarifs des domaines skiables sur les 3 dernières années :

INDICES	2010	2011	2012 2013	2014	2015
1 jour - CLP	100	102,5	"106,5 108,8	115,0	120.0
6 jours - MBU	100	104,2	107,8 110,8	117,5	118,8
. 11 jour -stafions Alpines	Ţ( <b>)</b> (i)	102,0	104,4 1110.3	115,2	117.8
6 jeurs - sietions Alphes	100	102,8	105,8 11.0,0	115,9	118,8

Source G2A

Les évolutions tarifaires constatées de la CMB sont en lien et parallèles avec celles de la profession (stations alpines, panel des 100 stations Domaines skiables de France) jusqu'en 2014. Les évolutions sur 2015 font référence à la nouvelles DSP et au programme d'investissements afférent

La Chambre considère que trois des hypothèses de refonte de la formule d'indexation seraient critiquables.

#### Observations de la commune :

A titre liminaire, il sera rappelé que l'article 35.1 du contrat prend bien soin de préciser que « les stipulations de l'article 34 n'impliquent <u>pas un droit à révision du contrat mais permettent l'ouverture de la procédure de révision décrite ci-après</u> ».

Les hypothèses de révision n'ouvrent donc pas automatiquement un droit à révision du contrat.

La Commune prend cependant bonne note des hypothèses de révision critiquées par la CRC et prendra toutes les précautions nécessaires si l'une de ces trois hypothèses est mise en avant par le délégataire.

En outre, s'agissant de la mise en œuvre des formules d'indexation, il peut être utile de préciser que:

- Les évolutions tarifaires sont encadrées par la convention de DSP de décembre 2013 (pour tous les produits afférents à cette DSP)
- L'indice INSEE des prix à la consommation a progressé de 7% entre 2010 et 2016 quand les tarifs de ski ont évolué, en moyenne annuelle, de 3% sur le même laps de temps. Cependant, sur les 3 dernières années de 2014 à 2016, l'indice des voyages touristiques, composante de l'indice global des prix à la consommation a progressé de 13% quand l'indice global ne progressait que de 0.6%. Cet indice des voyages touristiques est plus en lien avec l'activité concédée et son caractère saisonnier, renforçant ainsi les hypothèses prises dans le compte d'exploitation prévisionnel, rendant ainsi cohérentes les évolutions tarifaires des produits de la CMB ces dernières saisons.
- D'ailleurs la Chambre le rappelle dans son rapport d'observations définitives « Pour 2015, première année d'application de la formule d'indexation, la hausse moyenne des tarifs a été effectivement de l'ordre de 3 % (délibération du 30 juillet 2015) alors même que la stricte application de la formule établissait un taux d'augmentation de 4,29 %. »

La chambre observe que la délibération ne fournit pas les éléments d'explication ayant conduit à retenir un taux inférieur d'augmentation.

La commune rappelle sur ce sujet que l'application de la formule d'indexation est un plafond. Le délégataire reste libre de proposer à l'homologation une hausse tarifaire en-deçà de ce pourcentage.

La chambre observe qu'aucune formule d'indexation n'encadre l'évolution des tarifs MBM et MBU et que la commune n'aurait pas la maîtrise tarifaire du titre de transport

Il sera rappelé sur ce point que les tarifs des transports urbains et non urbains sont fixés ou homologués par l'autorité compétente, même en l'absence de toute convention ou lorsque la convention n'a pas défini le mode de fixation des tarifs (Code des transports).

L'article R 1231-6 du Code de transports <u>fixe ainsi une procédure d'homologation</u> des tarifs à défaut de clauses contractuelles : « En l'absence de toute convention ou lorsque celle-ci n'a pas défini le mode de fixation des tarifs ou lorsqu'il n'est pas prévu de participation de l'autorité compétente au financement du service, l'entreprise est tenue, sauf stipulation contraire dans la convention, de communiquer à l'autorité compétente, pour homologation, les tarifs qu'elle envisage d'appliquer.

Si, dans un délai de vingt jours à compter de leur communication, l'autorité compétente n'a pas fait connaître son opposition, les tarifs ou modifications de tarifs sont réputés homologués.

Le président du conseil général, le maire ou le président de l'assemblée délibérante de l'établissement public peut, le cas échéant, sous réserve d'en informer l'entreprise, prolonger d'un mois le délai mentionné au deuxième alinéa afin de permettre la réunion du conseil général, du conseil municipal ou de l'assemblée délibérante. »

Ces dispositions règlementaires sont applicables aux remontées mécaniques en application de l'article L. 342-8 du code du tourisme.

Conformément à ces dispositions, les propositions de tarifs MBU et MBM sont présentées chaque année à la commune de Chamonix pour homologation.

Il est donc inexact de prétendre que la Commune aurait renoncé à la maitrise tarifaire de ces titres de transport.

# 5.6.3- Le régime des réductions tarifaires et des gratuités

## 5.6.3.2- Les gratuités et leurs bénéficiaires

En premier lieu, il doit être indiqué que la Commune a mis en œuvre pour la saison 2016-2017, le dispositif de la circulaire du Préfet de la Haute Savoie en date du 28 juin 2016.

La Chambre a tenu compte de la précision de la Commune selon laquelle la gratuité aux élus et à leurs conjoints a été supprimée par Monsieur le Maire à compter de décembre 2016. La commune précise que la gratuité dont bénéficiaient les chefs de service a été supprimée par la même décision. Il convient de souligner que les gratuités précédemment allouées aux élus, leurs conjoints et chefs de service ne représentaient que le tiers des titres ainsi délivrés (cf tableau 57).

En outre, il convient d'ajouter le fait que pour valoriser le « manque à gagner » correspondant aux gratuités, la Chambre a manifestement pris uniquement en compte le plein tarif des différents forfaits, sans tenir des tarifs réduits, vétéran ou famille qui auraient pu trouver à s'appliquer. Cela fausse, de façon non négligeable, la valorisation proposée.

En effet, pour valoriser le potentiel manque à gagner pour la DSP il ne faut pas, comme l'a fait la Chambre, tenir compte du prix public plein tarif de ce type de forfait mais plutôt de leur consommation réelle. Le raisonnement tenu par la Chambre repose sur l'hypothèse que tous les bénéficiaires de forfait saison-année gratuits auraient à défaut, acheté au prix public plein tarif un forfait saison-année alors qu'il est évident que leur mode de consommation et leur consommation réels, les aurait orientés vers des produits à la journée, voire au passage dans certains cas et même à l'extrême sur aucun produit CMB, certains forfaits gratuits n'ayant enregistré <u>aucun</u> passage aux bornes de CMB SA (et donc de la DSP des Domaines skiables) au cours de leur période de validité. Au surplus, il est utile de préciser que l'essentiel des forfaits année MBU n'est pas vendu au plein tarif mais au prix promotionnel d'avant saison d'hiver de 757 € pour 2014-2015 (et non 2 018 € plein tarif, comme écrit dans le tableau 57 du rapport de la Chambre), prix payé en cours de saison par très peu de clients ou bien encore à un prix particulier de 250 € pour les professionnels de la montagne, tous tarifs dont auraient pu bénéficier la plupart des attributaires de gratuités.

Si la consommation réelle des forfaits saison-année est très fluctuante selon les bénéficiaires et selon les hivers, on peut néanmoins tenter de dégager un usage moyen des forfaits saison-année. Ainsi, en moyenne sur un échantillon de 7 personnes, le nombre moyen de passages par an est de 46 par personne, soit de l'ordre de 6 journées dont 2 journées consommées sur les DSP autres que la DSP des domaines skiables de Chamonix. Si on applique à ces 4 journées consommées sur la seule DSP des domaines skiables un prix public adulte CLP de 48 € (sans prendre en compte d'éventuels avantages tarifaires catégoriels lié à l'âge ou au statut du client) le manque à gagner potentiel par bénéficiaire pour la DSP est de 192 € TTC soit 175 € HT par an. Ce raisonnement élargi aux 237 bénéficiaires de forfaits saison-année aboutit à un manque à gagner « consommé » de 41 367 € HT par an dont 1 970 € de TLM soit 8 fois moins que le montant reconstitué par la Chambr de 378 550 € de recettes TTC (incluant 34 454 € de TVA) équivalent à 344 136 € de CAHT dont 16 387 € de Taxe Loi Montagne.

De plus et enfin, il convient de préciser que les forfaits gratuits à l'année sont des forfaits MBU ou CLP (CMB+Les Houches) qui donnent accès à l'ensemble des installations des DSP gérées par CMB SA (Domaines skiables de Chamonix et Vallorcine + trains + Aiguille du Midi + Les Houches). Les domaines skiables ne représentant que la moitié du CAHT de CMB SA, on peut considérer que ces gratuités et donc le potentiel manque à gagner afférent ne sont pas supportés en intégralité par la DSP des domaines skiables de Chamonix.

#### 5.6.4- Les modalités d'approbation des tarifs

La Chambre affirme que la Commune n'a pas homologué par délibération les tarifs des saisons 2013/2014 et 2014/2015 et qu'il convient de délibérer sur l'intégralité de l'offre tarifaire.

#### Observations de la commune :

La Commune rappelle qu'elle a homologué régulièrement les tarifs CLP journée - CLP saison et CLP annuel, les Tarifs billetterie des sites et le Chamonix Rapid Card pour la saison 2013-2014 et MBU journée et séjours, ce qui est un grand progrès par rapport aux anciens contrats, au titre desquels étaient homologués les forfaits site par site, en application des conventions en vigueur, sans réalité commerciale et sans clause d'indexation précise.

En effet, la délibération en date du 4 décembre 2013 portant approbation du choix du délégataire et du contrat de délégation de service public approuve le contrat et ses 28 annexes. Le rapport du Maire transmis à l'ensemble du Conseil Municipal précise que les tarifs sont fixés à l'annexe 16 du contrat (dans le chapitre « caractéristiques économiques et financières »).

A la date de signature du contrat, et cela grâce à la négociation du compte d'exploitation prévisionnel, le délégataire était en mesure de définir d'ores et déjà les tarifs de la saison 2014/2015. Il est d'ailleurs précisé à l'article 34-2 que pour l'année 2014-2015 :

« L'Annexe 16 expose les tarifs des forfaits Chamonix Le Pass (CLP) 4h à 6 jours qui seront applicables au cours de la saison d'hiver 2014/2015.

Les autres tarifs de la grille tarifaire évolueront en respectant la règle suivante : la moyenne des taux d'évolution de l'ensemble des tarifs de la grille, pondérée par la volumétrie des titres vendus la saison précédente, ne pourra pas dépasser le taux d'évolution moyen pondéré ressortant des évolutions tarifaires des forfaits Chamonix Le Pass (CLP) 4h à 6 jours figurant en Annexe 16 pour la saison d'hiver 2014/2015. »

Le Comité de gouvernance en date 12 novembre 2014 a confirmé la mise en service de la télécabine de Plan Joran et du financement de l'investissement.

Puis la clause d'indexation tarifaire s'applique à compter de la saison 2015-2016. La commune a donc régulièrement homologué lesdits tarifs.

La Commune prend note qu'elle se doit homologuer l'intégralité des forfaits de façon plus précise et selon calendrier d'homologation joint (annexe 2 pour les tarifs 2018-2019).

#### 5.7.1- Le chiffre d'affaires

#### 5.7.1.1- Remarques liminaires

5.7.1.1.1- La formation du chiffre d'affaires et sa composition

#### La formation du chiffre d'affaires

La Chambre relève d'une part, qu'en l'absence de société dédiée, la CMB a un « montage complexe » qui ne permet pas à la Commune de contrôler et maîtriser la formation du chiffre d'affaires de sa DSP et ce notamment sur les modalités de répartition du chiffre d'affaires MBU/ MBM.

Sur ce point, la Commune prend acte que la Chambre relève bien que grâce au protocole MBU/MBM du 24 avril 2013, les modalités de répartition de recettes et de reversement sont contractualisées.

Comme la Chambre le relève, la composition du chiffre d'affaires et les modalités de reversement des MBU et MBM, étaient en cours d'étude, par le Cabinet G2A, lors de l'instruction.

Il ressort de cette analyse sur les saisons 2014/2015 et 2015/2016, le poids du protocole MBU/MBM dans le modèle de recette du délégataire (50% de manière générale) et la prépondérance de la rémunération liée à la valorisation des passages MBU (15 à 16M€ ces 2 dernières saisons).

Cette rémunération est essentielle pour le modèle de recettes du délégataire et vertueuse au regard du montant de la valorisation du passage, montant supérieur de 3€ à la recette moyenne du produit CLP en 2016.

W / W W SIMBULS AND PARTY OF THE PARTY OF TH			%EH2014/2015	H2015/2016
70% du montant TTC CLP	HIVER	70%	Tarrest Action 18	15 824 168 €
50% du prix public AS 2º tronçon	HIVER	50%	To a fine our reservice associated	1 051 910 €
85% recette CRC	HIVER	85%	The second second second second second	464 466 €
5% commission commercialisation produits séjours MBU	HIVER	5%	311 071 €	315 509 €
reversement promotion sur recettes MBU	HIVER	5%	- 860 171 €	÷ 882.803.€
MBU TOTAL HIVER	HIVER		16 343 255 €	16 773 250 €
	70 in 1874		STEPHEN STREET	
CA salson-année	HIVER		1 486 350 €	1526920€
CA séjour	HIVER		15 050 361 €	16 005 290 €
CLP TOTAL HIVER	HIVER		16 536 711 €	17 532 210 €
######################################				
CLP TOTAL DSP HIVER	HIVER		32 879 966 €	34 305 460 €
HT			29 890 878 €	31 186 782 €

La Commune est en mesure de préciser à la Chambre, et ce au regard de l'analyse de l'ensemble des répartitions incombant à la CMB, que le total après reversement et les frais imputables au 'siège' sont « surestimés » par la Chambre. En effet, la Chambre précise qu'il ressort des états de ventilations une rémunération de 565 Ke sur le périmètre du seul domaine skiable de Chamonix avant déduction des reversements. La Commune ne comprend pas la référence à ce chiffre et à quoi ce chiffre correspond.

En effet, tel que le démontre le tableau ci-dessous, les 355K€ de la colonne 'siège' sont la résultante des actions de rémunération des sites (action de commercialisation des produits MBU) et des participations de ces derniers à la promotion générale du produit. Les 2 assiettes sont donc différentes expliquant ainsi ce solde (qui s'élève à 355 k€ et non à 565 k€). A ce solde, sont déduites les actions commerciales incombant à la CMB : avoir, réclamations, rétro-commissions des agences de voyages et tours opérateurs…pour un montant de 180K€. Les « frais de siège » imputables à la « valorisation » de la marque ne représentent donc que 175K€.

Į	PRODUITS COMPAIRS + MBU VENDUS AUX HOUCHES+PCA											LES HOUCHES	ALITRES
HIVER MBU 2015-2016		SIEGE	TOUR/BALME	MONTETS	BREVENT	FLEGERE	AIGUILLE MICH	MONTENVERS	TRAIN	PLANARD	l .		INTERSTATION
PRODUIT COMMUN	22 632 015 ¢					·	<del></del>	<u></u>		!	!	;	
5% sur les ventes		- 537 012 €	31 620 €	147519€	85 596 €	50774€	116 395 €	104 730 €	378 €		†	i	<del>i</del> -
70% passages consommés	- 15 824 167 €		2 828 652 €	7574845€	3 874 596 €	1546073€						ļ	
50% passages grands montets	- 1051910€			1 051 910 €							<del>                                     </del>	<del> </del>	<del> </del>
85% chamonix rapid card	- 435 001 €		72 705 €	254 785 €	73 847 €	33 664 €		_				<del></del>	<del>                                     </del>
5% contribution commerciale des sites		892 404 €	- 146 649 €	- 451453€	- 201 702 €		- 5820€	- 5236€	- 19€		<u> </u>	<del></del>	
rémunération vallée blanche	- 374 021 €							374 021 €			<del>                                     </del>	<del></del>	
rénunération autres sites	- 1238415€					· · · · ·	1 106 625 €	108 190 €	23 600 €		· · · · · ·		
répartition autres sites	- 3574705€								40000	176 754 €	102 263 €	2 255 819 €	1 039 869 €
TOTAL après reversement	133 796 €	355 392 €	2 786 328 €	8577607€	3 832 337 €	1548986€	1 217 200 €	581 705 C	23 959 €				1 039 869 €
avolr, retro-commission,						1.7.1					3.192.203.6	X 231 013.6	1 033 003 6
réclamations		- 180 103 €											
		175 289 €	1					·				<b></b>	22 632 015 €

# 5.7.1.1.2- L'assiette de la taxe sur les remontées mécaniques

La Chambre considère que l'assiette de la taxe sur les remontées mécaniques est minorée

#### Observations de la commune :

La commune tient en premier lieu à rappeler que qu'elle encaisse 1,5 millions € pour la DSP des domaines skiables, et 2,8 millions en ajoutant les DSP du train de Montenvers et de l'Aiguille du Midi.

La commune observe que la CRC maintient dans son rapport définitif la valorisation d'un manque à gagner. La commune conteste fermement cette analyse sur la base des observations suivantes. Au vu du tableau 13, l'estimation par la Chambre du manque à gagner repose sur 3 sources de chiffres d'affaires qui devraient être intégrées selon elle dans l'assiette de la TLM.

- La participation transport: cette participation correspond en réalité à un reversement de chiffre d'affaires au service de transport intercommunal du fait qu'il intègre un service de navettes stations qui permet l'acheminement des skieurs sur le domaine. Dans une démarche de simplification tarifaire et de service global rendu à l'usager (transport en bus et en remontées mécaniques), le prix du service transport est intégré dans le prix du forfait. S'il ne l'était pas, ce qui est envisageable, des ventes de titres se feraient directement auprès des usagers par la communauté de communes, ces recettes ne seraient pas soumises à la Taxe Loi Montagne car non rattachées à la vente d'un forfait. Par ailleurs la participation transport est bien traitée d'un point de vue comptable, par le délégataire, comme un reversement de chiffres d'affaires.
- Les recettes relatives au siège professionnel correspondent à la contribution commerciale de la DSP sur le produit MBU. Cette contribution est versée par l'ensemble des DSP commercialisant le MBU. Ces produits ne sont pas, pour la quasi-totalité, conservés par le siège. Ils sont traités en tant que produits communs et mutualisés entre les DSP, ces produits entrant bien dans l'assiette de CA soumise à la TLM. Au regard, de notre démonstration de l'article, 5.7.1.1.1- La formation du chiffre d'affaires et sa composition, il faudrait donc uniquement, réintégrer dans l'assiette, 175€ TTC de Chiffre d'affaires.
- Les forfaits gratuits, ainsi que les remises, rabais et ristournes représentent bien un manque à gagner de chiffre d'affaires du fait qu'ils ne donnent pas lieu à facturation. Mais, dès lors qu'il n'y a pas de « recettes » correspondantes, ils ne peuvent entrer dans la base taxable à TLM. Si l'on devait remettre en cause toutes les gratuités, le manque à gagner de TLM resterait cependant limité à moins de 30K€ car les gratuités ne peuvent être valorisés aux tarifs publics, elles doivent prendre en compte la dégressivité du forfait. En outre, il convient d'ajouter le fait que pour valoriser le « manque à gagner » correspondant aux gratuités, la Chambre a manifestement pris uniquement en compte le plein tarif des différents forfaits, sans tenir des tarifs réduit, vétéran ou famille qui auraient pu trouver à s'appliquer.

Cela fausse, de façon non négligeable, la valorisation proposée (cf ci-dessus 5.6.3.2).

Par ailleurs, s'agissant de l'article L.2339-49 du CGCT, ce dernier dispose :

« Les entreprises exploitant des engins de remontée mécanique peuvent être assujetties en zone de montagne à une taxe communale portant sur les recettes brutes provenant de la vente des titres de transport et dont le produit est versé au budget communal.

Le montant de la taxe est inclus dans le prix du titre de transport et perçu sur l'usager. L'assiette de la taxe ne comprend ni le montant de celle-ci, ni celui de la taxe départementale prévue à l'article L. 3333-4.

Elle est recouvrée par la commune comme en matière de taxe sur le chiffre d'affaires dans les conditions fixées par décret en Conseil d'Etat ».

Cet article, pas plus qu'aucune disposition règlementaire, ne précise la notion de recettes brutes. Sur ce point, la Chambre en fait une interprétation qui lui est propre et qui ne repose sur aucune référence jurisprudentielle.

La commune considère, pour sa part, que la notion de recettes brutes ne peut intégrer des non-recettes (gratuité, rabais, remises ou ristournes) ou encore des recettes ne correspondant pas au transport par remontées mécaniques et devant être reversées à d'autres services publics mais perçues au moyen du même instrumentum.

#### 5.7.2- Les investissements

#### 5.7.2.1.- Le droit d'entrée

5.7.2.1.2 - La comptabilisation du droit d'entrée dans les comptes communaux et son financement par le délégataire

La Chambre relève que le montant des biens de retour au PGI (61 M€) différerait des 59M€ enregistrés dans les comptes communaux et que les 4 M€ de biens de reprise enregistrés dans le PGI seraient sans rapport avec les dispositions contractuelles de la nouvelle DSP puisque l'article 36.1 de la nouvelle convention relatif au droit d'entrée n'inclut que les biens de retour. La Chambre considère que le PGI doit être régularisé pour correspondre aux seuls biens de retour et que l'équilibre du contrat doit être revu.

#### Observations de la commune :

La Commune rappelle à la Chambre, que l'écart entre le montant de 61 M€ inscrit en droit d'entrée au PGI et la somme de 57.9M€ inscrite dans l'article 36.1 du contrat, relatif au droit d'entrée, s'explique par le délai couru entre l'évaluation provisoire et l'évaluation définitive. Comme cela est mentionné au sein de l'article 36.1, le montant définitif du droit a été valorisé sur la base d'une situation comptable au 30/11/2013, cette situation intégrant des investissements qualifiés de biens de retour et réalisés par le délégataire sortant entre le 5/07/2013 (dernière situation provisoire prise en compte pour la signature du contrat) et le 30/11/2013 (situation définitive de l'exercice 2012/2013). Le montant des investissements réalisés dans l'intervalle s'est élevé à 2.6 M€, ce qui a porté le droit d'entrée définitif à 60.6 M€ (arrondi à 61 M€ pour le PGI).

# 5.7.2.2- Le dispositif relatif aux investissements

5.7.2.2.1- Les différentes catégories d'investissement

La chambre considère que la CMB semble bénéficier d'une latitude importante pour arbitrer les investissements de renouvellement

#### Observations de la commune :

Il est apparu irréaliste au moment de la signature du contrat de définir précisément les besoins de renouvellement annuel sur les appareils, pour des raisons notamment d'interaction avec l'effort d'entretien, il a été décidé de positionner un effort moyen sous la forme d'une enveloppe annuelle. La commune a ainsi accepté ce niveau de suivi en considérant que le délégataire a des obligations de remise des biens en parfait état d'utilisation en fin de contrat et que le suivi des investissements effectivement réalisés est prévu dans les clauses du contrat. Le délégataire est contraint d'assurer le renouvellement et ne bénéficie pas ainsi d'une latitude importante.

La Chambre considère pour ce qui relève du programme de modernisation, que l'engagement de l'exploitant sur des investissements d'ores et déjà approuvés par la commune ne porterait que sur une enveloppe de  $85,2~\text{M}\odot$  à l'échéance 2023. Dans ces conditions la durée de 40 ans du contrat apparaît peu réaliste et injustifiée.

#### Observations de la commune :

Les investissements de modernisation sur lesquels le contrat de DSP demande un engagement ne se limitent pas aux investissements à réaliser sur les 10 premières années dont le montant s'élève à 85,2 M€ (€ courants). En effet, le contrat prévoit en sus dans son annexe 5.1.2 une enveloppe d'investissement de modernisation au-delà des 10 premières années à hauteur de 238,3 M€ courants. Cette annexe détaille bien la nature et le montant des investissements à réaliser : l'affectation des montants par type d'investissement porte sur une enveloppe de 170,6 M€, une enveloppe supplémentaire non affectée et à mobiliser à compter de 2041 étant fixée à 67,7 M€.

L'article 24.1.1 du contrat mentionne bien que « Le Délégataire réalisera le programme de travaux défini aux Annexes n°5.1.1 et 5.1.2 du contrat. », fixant ainsi obligation de résultat sur les investissements à réaliser avant et après 10 ans.

Par ailleurs, la modulation des investissements de modernisation en fonction de la situation réelle des cash flows donne lieu à constitution d'un fonds complémentaire d'investissement (article 24-2-3) dont le contrat prévoit la restitution par le délégataire au délégant en fin de contrat pour la part effectivement non investie. Ainsi la commune s'est donné les moyens de sécuriser cette enveloppe.

Enfin, il est essentiel de rappeler que le délégataire, en plus des investissements de modernisation, doit assurer un effort d'investissements courants de près de 154 M€ (€ courants) dont 70,5 M€ en engins de damage, ce qui amène l'effort global d'investissement à plus de 15% du chiffre d'affaires généré par le contrat (hors droit d'entrée).

Au vu de ces éléments, la commune conteste fermement la position de la Chambre tant sur la définition des investissements obligatoires que sur la justification d'une durée de 40 ans. Sur ce dernier point il est essentiel de rappeler que la rentabilité du contrat attendue par le délégataire sur la durée de 40 ans ne dépasse pas 10% en tenant compte du programme de travaux inscrits aux annexes 5.1.1 et 5.1.2.

Les réflexions de la CRC sur le programme d'investissement à plus de 10 ans sont en partie fondée sur une phrase de l'article 24 du contrat : « un programme d'investissement pour le reste de la durée du contrat qui fera l'objet de propositions du <u>candidat</u> sur la base des orientations données par la collectivité (Annexe 5.1.2) »

En réalité, cette mention du cahier des charges initial s'adressait aux CANDIDATS et non au TITULAIRE de la DSP.

Cette phrase n'aurait sans doute pas dû être reprise dans la version finale du contrat. C'est une erreur qui toutefois ne porte pas à conséquence dès lors qu'elle vise clairement le CANDIDAT et non le TITULAIRE de la DSP.

La Commune précise que l'ensemble du programme de travaux relève d'un engagement ferme et non pas conditionnel et que la durée de 40 ans est adaptée.

# 5.7.2.2.3- La classification entre biens de retour et de reprise

La Chambre relève que les dameuses et le matériel de damage sont inclus dans la catégorie biens de reprise et estime qu'ils devraient l'être dans la catégorie biens de retour.

# Observations de la commune :

La liste des biens de retour et biens de reprise fait l'objet d'un inventaire chaque année lors de la production du rapport annuel (article 33 du nouveau décret concession et article R.1411-7 du CGCT alors en vigueur). La classification du matériel de damage est donc susceptible d'évoluer étant précisé que le caractère indispensable d'un bien s'apprécie en fin de contrat.

En tout état de cause, il est discutable que le matériel de damage soit considéré comme un bien indispensable à l'exploitation, dès lors qu'il existe plusieurs matériels de damage.

En outre, les modalités d'acquisition de ce matériel relèvent du choix du délégataire. En effet, les acquisitions peuvent être réalisées soit en leasing soit en location (conséquemment la valeur comptable n'est pas prise en considération).

Par ailleurs la commune souligne que la classification en bien de reprise n'exclut en rien la possibilité d'indemniser le bien à sa valeur nette comptable, du moment que les deux parties s'entendent sur ce point.

Enfin, la classification d'un bien en bien de retour ou de reprise ne relève pas d'une régularité ou d'une irrégularité. Il s'agit d'un classement en fonction du caractère indispensable du bien pour le fonctionnement du service.

# 5.7.2.2.4- Les amortissements

Les durées d'amortissement des investissements, qu'il s'agisse des remontées mécaniques ou des autres investissements (constructions, aménagements, installations techniques autres que les remontées mécaniques) sont fixées de manière précise dans le programme global d'investissement : cf. colonnes « durée » des tableaux des Annexes 5.1.1 et 5.1.2 de la convention de DSP.

La Chambre ne peut ainsi laisser entendre qu'il y aurait une quelconque ambiguïté sur le montant des dotations à constituer lors de l'exécution du contrat.

# 5.7.2.2.5 - Le poids déterminant des investissements de court terme dans le choix de la durée de la convention

La Chambre fait référence à l'avis de la Commission de délégation de service public, qui soulève que « l'allongement de la durée du contrat n'impacte pas réellement l'effort relatif d'investissement... ». La Commune précise que l'avis de cette Commission ne portait que sur la première offre avant l'ouverture des négociations qui ont permis de faire évoluer la proposition.

En effet, si l'on prend en considération l'offre finale, qui correspond au contrat conclu, alors le montant total des investissements sur la durée de la convention apparaît supérieur de 38,28 M€ par rapport à l'offre initiale.

La négociation a ainsi permis à la Commune d'obtenir un effort d'investissement plus soutenu et par ailleurs lissé sur la durée du contrat.

# 5.7.2.2.6- L'indemnisation à la valeur nette comptable en fin de contrat

La Chambre considère qu'au regard de la rentabilité prévisionnelle du contrat et du retour rapide sur les investissements, l'indemnisation des biens de retour à leur valeur nette comptable serait défavorable.

### Observations de la commune :

L'objectif premier de ce contrat étant d'assurer un plan d'investissement à la hauteur des besoins du domaine, au vu notamment des enjeux de modernisation et de restructuration du parc des remontées mécaniques pour asseoir la compétitivité de Chamonix sur le marché du ski, il a été décidé d'allonger la durée du contrat à 40 années. Cet allongement permet d'envisager 67 M€ d'investissements supplémentaires sur 10 ans et permet au contrat de maintenir un effort annuel moyen à plus de 4M€ ( € constants) qui reste très proche de celui consenti sur 30 ans, ceci alors que la prise de risque est plus élevée pour le délégataire de par un engagement à plus long terme.

Enfin l'allongement de la durée à 40 ans, de par la contrepartie en investissements supplémentaires demandée au délégataire, permet de garantir une rentabilité convenable et acceptable des deux parties, le TRI restant en deçà de 10%, tel que la CRC le souligne.

Le calcul de cette rentabilité tient, bien évidemment compte, de l'indemnisation des biens de retour à la valeur nette comptable en fin de contrat.

Supprimer cette indemnisation conforme à la jurisprudence en vigueur, aurait impacté la rentabilité du contrat dans une proportion qui n'est pas analysée par la Chambre, qui ne démontre ainsi pas si la rentabilité aurait, dans ces conditions, toujours été acceptable pour les deux parties.

Sauf à raisonner de façon circulaire, invoquer une rentabilité prévisionnelle prétendument confortable pour critiquer cette clause d'indemnisation n'apparaît donc pas justifié.

Ainsi, au regard, d'une part, de l'état du droit et de la jurisprudence à la date de signature du contrat, validant non seulement l'indemnisation des biens de retour à leur valeur nette comptable mais ne l'interdisant pas, d'autre part, d'un niveau de rentabilité du contrat calculé en intégrant cette indemnisation (TRI<10%) qui n'est déconnecté ni de la Jurisprudence CJUE (bénéficie raisonnable inférieur à 10%) ni des références du secteur, la commune ne peut accepter l'affirmation selon laquelle l'indemnisation des biens de retour à la valeur nette comptable en fin de contrat serait défavorable.

### 5.7.2.5- Le mécanisme de révision des investissements

La Chambre considère que le dispositif révisant le volume des investissements prévu au contrat reviendrait à transférer une partie du risque d'exploitation du délégataire à la commune de Chamonix, avec la possibilité de moduler la mise en œuvre du PGI contractuel. Ce dispositif viserait à réduire l'incertitude liée à la durée du contrat, ce qui montrerait que sa durée de 40 ans serait excessive.

### Observations de la commune :

Les clauses de révision des investissements ne peuvent être analysées comme source de transfert de risque vers la commune délégante, ceci pour les raisons suivantes :

• concernant les bilans quinquennaux (article 24.2.1), ils permettent à la collectivité de négocier <u>a minima</u> 40 % des cash flows supplémentaires à réinvestir alors qu'en cas de situation de moindre cash flow, l'ajustement des investissements devra passer par voie d'avenant, c'est à dire avec l'accord des deux parties. Le délégataire ne pourra ainsi décider une minoration des investissements que la commune n'aura pas validée.

• concernant le dernier bilan précédent l'activation de l'enveloppe à compter de la saison 2041/2042 (article 24.2.2) : d'une part la correction ne s'appliquera que sur l'enveloppe à engager au-delà de 2041/2042 (67 M€), d'autre part cette correction n'est pas automatique et doit être validée par avenant, enfin la commune dispose en contrepartie d'un fonds d'investissement complémentaire (article 24.2.3) pour dépasser cette enveloppe avec la capacité de récupérer ce fonds en fin de contrat s'il n'est pas entièrement mobilisé.

En outre, la Commune rappelle que le cahier des charges initial prévoyait un mécanisme d'adaptation des investissements sous la forme d'un Fonds d'investissements complémentaires dont la constitution était aléatoire, selon les résultats du délégataire.

Le mécanisme retenu au final sous la forme d'une enveloppe complémentaire préalablement définie pouvant être ajustée à la baisse selon les résultats du délégataire procède de la même logique et n'entraîne clairement aucun transfert de risque économique par rapport au cadre initial de la mise en concurrence.

Enfin, l'expression « transfert du risque d'exploitation vers la commune » parait inappropriée en l'espèce. En effet, si la commune devait supporter un risque d'exploitation, cela supposerait qu'elle puisse supporter des pertes (résultat déficitaire) ou un manque à gagner sur l'exploitation. Le contrat ne prévoit aucune subrogation de la commune vis-à-vis du délégataire pour supporter d'éventuelles pertes mêmes exceptionnelles. De plus, les clauses analysées concernent les investissements sur le domaine à charge du délégataire. S'il y avait possibilité pour ce dernier de se décharger d'une partie des investissements à sa charge sans possibilité de contrôle par la commune, ce qui n'est pas le cas au vu des clauses du contrat, il s'agirait certes d'une source de rentabilité supplémentaire pour le délégataire mais pas d'un transfert de risque d'exploitation.

La commune regrette ainsi vivement que la Chambre, dans son rapport final, maintienne une confusion entre risque d'exploitation et moindre investissement. Le dispositif d'adaptation des investissements programmés à plus long terme a été inscrit dans ce contrat afin de mettre les deux parties dans une relation contractuelle « gagnant/gagnant » avec l'objectif d'investir au mieux sur un domaine à moderniser. Le risque d'exploitation pèse de facto sur le délégataire dans un contrat de DSP qui plus est pour une activité dont la clientèle n'est en rien captive. Le rôle du délégant, audelà de défendre les intérêts du domaine skiable donné en gestion, est aussi de bien analyser les capacités d'investissements, en lien avec l'économie actuelle et des perspectives d'évolution aléatoires. Le mécanisme d'adaptation des investissements s'inscrit pleinement dans cette approche.

# 5.7.3- La rentabilité d'exploitation prévisionnelle de la nouvelle délégation de service public

# 5.7.3.3- Une rentabilité prévisionnelle élevée au regard du risque

La Commune note que la Chambre a nettement fait évoluer son analyse sur la rentabilité du contrat en lien avec une durée de 40 ans. Dans son rapport provisoire elle remettait en cause une rentabilité inférieure à 10 % en s'appuyant sur l'argument de l'exclusion du droit d'entrée de l'effort d'investissement, argument non recevable et d'ailleurs ne figurant plus dans le rapport final de la Chambre. Elle avance désormais l'argument du recours excessif à l'emprunt et ainsi de l'imputation à tort au contrat de frais financiers dont l'effet est de minorer la rentabilité réelle.

La Commune précise que le recours à l'emprunt est indispensable dans le business plan prévisionnel et ce quand bien même l'autofinancement cumulé sur la durée du contrat dépasse les investissements. L'explication est simple : les investissements interviennent dès le début du contrat (sur les 10 premières années notamment) avant que l'exploitant n'ait le temps de générer tout l'autofinancement nécessaire à leur financement, le recours à l'emprunt devient nécessaire.

Par ailleurs, il est aussi essentiel de souligner que l'équilibre entre les sorties de trésorerie pour investir et la trésorerie retrouvée par l'exploitation n'intervient qu'au bout de 18 ans, soit quasiment à mi contrat. Cela traduit bien l'effort dans le temps réalisé par le délégataire et justifie aussi une durée de 40 ans pour permettre à ce dernier de générer sur la seconde moitié du contrat la rentabilité qu'il est en droit d'attendre.

La Chambre indique que le droit d'entrée est financé, dans les comptes d'exploitation, par combinaison d'un apport de fonds propres en capital de 30 M€ et d'un recours à l'emprunt de 35 M€, alors que la CMB a obtenu de la commune la faculté de ne pas devoir présenter une garantie bancaire en garantissant à la commune que l'indemnisation de la résiliation anticipée des précédentes délégations serait affectée au règlement du droit d'entrée.

En pratique, les parties étant les mêmes, les paiements d'une part, de l'indemnité de résiliation anticipée des précédentes délégations et, d'autre part, du droit d'entrée, se sont faits par compensation et n'ont donné lieu à aucun flux financier.

Par suite, les emprunts finançant le droit d'entrée indiqués dans les comptes d'exploitation correspondent à la quote-part des emprunts contractés par la CMB (sous forme d'Ouverture de Crédit en Compte Courant – OCCC - amortissables majoritairement sur une durée de 15 ans) existants au passif du bilan de CMB à la date de résiliation des anciens contrats de DSP (soit le 30.11.2013), affectée au financement des VNC des 6 DSP résiliées.

Le complément de financement est assuré dans les comptes d'exploitation par une quote-part de capitaux propres de la CMB sur la base de laquelle a été établi le ratio Dettes Financières/Capitaux propres indiqué au passif du bilan du premier exercice du Compte d'Exploitation Prévisionnel figurant en annexe du nouveau contrat de DSP.

Si d'aventure un délégataire différent avait été retenu, alors la CMB aurait allégé son passif du montant de l'indemnité reçue pour les biens immobilisés (dette financière nette en baisse), en particulier s'agissant des emprunts, puisque la fin des DSP constituait un motif d'exigibilité anticipée du capital restant dû des OCCC.

### 5.7.4- L'évolution des retombées pour la commune de Chamonix-Mont-Blanc

La Chambre considère qu'au regard du chiffre d'affaires de la nouvelle délégation, il n'y aurait pas d'évolution majeure par rapport aux anciennes délégations.

L'évolution par rapport aux anciennes délégations ne saurait s'apprécier sous le seul angle du montant des redevances et taxes.

En effet, l'objectif premier de la commune était avant tout d'améliorer la qualité du service public et de conforter l'attractivité du domaine dans un contexte de forte concurrence des stations, permettant ainsi de contribuer à l'essor économique de la Commune, en générant une augmentation du chiffre d'affaires et de fait une augmentation de la taxe loi montagne, des redevances et participations, et des retombées financières pour la commune.

5.7.4.2- La participation au financement des navettes touristiques et la taxe sur les remontées mécaniques

La CRC relève les éléments suivants :

L'article 36.4 et l'annexe 24 de la convention imposent une contribution financière du délégataire au service des transports urbains de la communauté de communes, finançant un service de navettes permettant aux clients d'accéder aux différentes remontées mécaniques. Après une période transitoire couvrant les saisons 2013-2014 et 2014-2015, le montant de la contribution financière au service de transport de la communauté de communes a été fixé à 4 % du chiffre d'affaires H.T des remontées mécaniques de la nouvelle délégation de service public. Ce pourcentage était globalement identique dans le cadre des anciennes conventions avec la CMB.

La chambre constate que cette contribution est versée à l'intercommunalité qui n'est pas partie prenante au contrat de DSP. Elle n'apparaît pas dans le périmètre délégué tel que défini à son article 2 et peut donc s'apparenter au financement d'une prestation de service de transport fourni par un tiers.

### Observations de la commune :

La contribution financière du délégataire au service public des transports prévue par l'article 36.4 du contrat de DSP a pour objet « la contrepartie de la possibilité pour les usagers du service concédé de bénéficier du service des transports urbains ».

Une annexe 24 du contrat précise « l'assiette de calcul de la participation Transports ».

Il s'agit là d'une contribution qui n'est pas étrangère à l'objet de la délégation.

Elle vise bien à compenser financièrement la possibilité pour les usagers du service concédé de bénéficier du service des transports urbains.

Si le contrat de DSP des remontées mécaniques n'a pas pour objet le transport urbain, il n'en demeure pas moins que dans la mesure où les forfaits inclus dans le périmètre de la délégation de service public couvrent des prestations de transport, il y a lieu de mettre à la charge du délégataire qui tire un avantage de l'exploitation d'un service, une contribution financière dès lors que cette dernière est justifiée. C'est l'objet de l'annexe 24 qui définit précisément l'assiette de calcul, conformément aux dispositions de l'article L.1411-2 du CGCT alors en vigueur.

L'autorité organisatrice des transports étant la Communauté de communes, il a été prévu un reversement à cette autorité, laquelle délègue par ailleurs son service de transports urbains après mise en concurrence.

Il sera par ailleurs relevé que le mécanisme de contribution financière était prévu dans le protocole MBU/MBM communiqué aux candidats (article 7) et que le montant de la participation transports négociée dans le protocole MBU/MBM ajoute 2,3% des recettes MBU brut au 4% du chiffre d'affaires de la nouvelle DSP, ce qui augmente la participation transports de l'ordre de 400 000 € par an par rapport aux anciennes conventions.

Les collectivités perçoivent environ 10% du CA de la délégation (33 millions € CA-exercice 2015) ce qui est substantiel, et décomposé comme suit :

- Taxe Loi Montagne : 1 500 000 €
- Participation transports: 1 800 000 €
- La Compagnie du Mont-Blanc contribue en outre au financement de la Chamoniarde (société de secours en montagne pour 60 K€), participe aussi au financement du Club des sports de Chamonix (57 K€) et de l'Office du Tourisme (110 K€) et apporte son concours actif à l'organisation et à l'accueil des participants des manifestations de la station sur ses remontées mécaniques et subventionne certaines manifestations (ex. : Cosmo Jazz 50 K€).

### 5.8- Gestion du domaine skiable et développement durable

### 5.8.2- Les clauses environnementales du contrat

La Chambre soutient que la convention de délégation de service public ne prévoit aucune disposition relative à la stratégie de la Commune en matière d'enneigement artificiel, à l'utilisation économe de l'eau et des énergies, au retraitement des déchets, à la pollution visuelle et sonore ou au démontage des équipements désaffectés, tout en reconnaissant qu'il s'agit là d'une préoccupation importante à la lecture des rapports annuels du délégataire. La Chambre constate que les préoccupations environnementales ne sont pas clairement affectées au contrat de délégation de service public.

### Observations de la commune :

Les préoccupations environnementales s'inscrivent dans une politique globale de la Commune, qui s'impose naturellement au délégataire dans le cadre de l'exécution du contrat de délégation de service public.

La Commune avait d'ailleurs fait de la prise en compte du développement durable un critère d'analyse des offres.

Ainsi, la Commune a adressé à la CRC la délibération adoptée le 28 septembre 2007 posant les principes à respecter en matière de création d'installations d'enneigement artificiel, délibération opposable à la CMB puisqu'annexée au contrat.

Ces principes ont à ce jour été respectés par la CMB, et les projets à venir figurant au programme d'investissements approuvé dans le cadre de la DSP (piste des Libellules à la Flégère, le réseau neige Savoy/Flégère, neige de culture Bochard haut), ou tout autre éventuel futur projet, seront examinés à la lumière des conditions édictées en 2007. Cette délibération est opposable à la CMB en tant qu'annexe 25 du Contrat de DSP.

S'agissant de pollution sonore, il convient de rappeler que les domaines exploités par la CMB étant pour l'essentiel situés en altitude ne génèrent que peu de nuisances phoniques susceptibles d'affecter les zones habitées, le seul secteur concerné étant le Champ du Savoy sur lequel la CMB n'utilise que des perches à neige bifluides moins bruyantes que les canons classiques monofluides. S'agissant ensuite de la pollution visuelle, outre l'attention portée par la Commune à la réalisation des travaux de pistes, à la qualité architecturale des constructions, il est à souligner que l'ensemble des installations de production de neige est démonté dès la fin de l'exploitation hivernale, pour libérer le paysage estival de ces équipements.

Concernant enfin le démontage des équipements désaffectés, la construction de nouveaux appareils est conditionnée au démontage d'anciens appareils, à la requalification des espaces aménagés (ex réalisation du TC de Plan Joran aux Grands-Montets, avec démontage de l'ancien TS et retraitement notamment de l'ancienne plate-forme d'arrivée, construction du TSD Parsa au Brévent avec démontage de l'ancien appareil et requalification des emprises libérées).

### 5.8.3- La neige de culture

### 5.8.3.2- La stratégie en matière d'enneigement artificiel

La Chambre indique n'avoir pu identifier dans le contrat de DSP ou les autres documents communiqués, la stratégie définie par la commune pour accompagner l'impact climatique sur les domaines skiables au cours des 40 années couvertes par la convention.

### Observations de la commune :

Outre la difficulté à évaluer de façon précise à l'horizon de 40 ans l'impact du changement climatique sur les domaines skiables, il peut toutefois être rappelé de manière globale, que la commune, consciente de l'impact du changement climatique, a initié en 2010, à l'échelle de la Vallée, la réalisation d'un Plan Climat Énergie Territorial volontaire approuvé en 2012 (premier PCET approuvé en zone de montagne) dont un des volets important est l'adaptation du territoire aux évolutions climatiques. Appliqué au contexte des domaines skiables, il convient de rappeler la délibération adoptée le 28 septembre 2007 posant les principes à respecter en matière de création d'installations d'enneigement artificiel. De plus, outre l'exigence de qualité des travaux de pistes réalisés sur ces sites pour garantir leur intégration paysagère et garantir ainsi leur compatibilité avec l'activité touristique s'y déroulant en période estivale, est appliqué un principe de réversibilité aux équipements réalisés (requalification après démantèlement), principe décliné aux installations à ce jour renouvelées (TS de Lognan sur le domaine des Grands-Montets, TS de la Parsa, TK du Stade, sur le domaine du Brévent, tous démantelés après remplacement).

Ces préoccupations ne sont donc pas ignorées par la Commune, sans que l'absence de contractualisation de cette sensibilisation – les prévisions étant nécessairement aléatoires - ne puisse être considérée comme une absence de prise de conscience, ces principes étant pris en compte lors de la négociation technique relative à chaque investissement.

## 5.9- Le contrôle de l'exécution du contrat de DSP

### 5.9.3.2- La mise en œuvre

La Chambre constate un respect des prescriptions du nouveau contrat en matière de pilotage et de suivi du Comité de Gouvernance

### Observations de la commune :

La Chambre a tenu compte de la précision de la Commune selon laquelle depuis la signature du nouveau contrat, et sous l'autorité du Comité gouvernance, quelques 30 réunions administratives et techniques se sont tenues permettant un pilotage et un suivi attentif et rigoureux des investissements prévus.

### 5.9.4-2 Un suivi de l'exécution de la délégation à structurer

La chambre relève que la mise en place de réunions régulières entre le délégant et le délégataire représente un progrès indéniable et des échanges directs entre services des deux entités sont d'ores et déjà en place, mais la formalisation d'outils de formalisation d'outils de pilotage supplémentaires apparaît nécessaire.

La Commune a bien pris note de cette proposition notamment en recrutant un Contrôleur de gestion.

6- La gestion des droits de passage pour les pistes de ski et l'emprise des équipements de remontées mécaniques

# 6.2- La mise en œuvre du droit de passage pour les pistes de ski et l'emprise des remontées mécaniques

### 6.2.1- Le domaine skiable relevant de la CMB

La Chambre critique le système d'indemnisation des propriétaires d'emprises des remontées mécaniques.

### Observations de la commune :

La Commune de Chamonix n'ayant jamais rencontré de difficultés avec les riverains concernés, elle a toujours privilégié la voie amiable et consensuelle, sans préjudice de la sécurité juridique de l'accord (acte authentique ou sous seing privé), laquelle s'est toujours révélée fructueuse.

Il s'agit d'un dispositif stabilisé depuis de nombreuses années, fruit de l'histoire. Compte tenu des enjeux de la maîtrise foncière pour le contrat de DSP et la continuité du service public, la stabilité des accords et les relations de bonne entente que la commune est parvenue à instaurer ne justifiaient pas de remettre en cause ces montages à l'occasion de la nouvelle DSP.

La procédure de servitude envisagée par le Code du tourisme suppose la mise en œuvre d'une procédure longue et lourde, avec enquête publique, et dont il n'est donc pas démontré à ce jour l'intérêt économique, ni même foncier compte tenu des risques contentieux que ce formalisme peut susciter.

Les dispositions du Code du tourisme ne font d'ailleurs pas des servitudes une obligation, mais une possibilité :

### Article L.342-20 Code du tourisme :

Les propriétés privées ou faisant partie du domaine privé d'une collectivité publique peuvent être grevées, au profit de la commune, du groupement de communes, du département ou du syndicat mixte concerné, d'une servitude destinée à assurer le passage, l'aménagement et l'équipement des pistes de ski alpin et des sites nordiques destinés à accueillir des loisirs de neige non motorisés organisés, le survol des terrains où doivent être implantées des remontées mécaniques, l'implantation des supports de lignes dont l'emprise au sol est inférieure à quatre mètres carrés, le passage des pistes de montée, les accès nécessaires à l'implantation, l'entretien et la protection des pistes et des installations de remontée mécanique.

Après avis consultatif de la chambre d'agriculture, une servitude peut être instituée pour assurer, dans le périmètre d'un site nordique ou d'un domaine skiable, le passage, l'aménagement et l'équipement de pistes de loisirs non motorisés en dehors des périodes d'enneigement. Cet avis est réputé favorable s'il n'intervient pas dans un délai de deux mois à compter de la transmission de la demande d'institution de la servitude.

Lorsque la situation géographique le nécessite, une servitude peut être instituée pour assurer les accès aux sites d'alpinisme, d'escalade en zone de montagne et de sports de nature, au sens de l'article <u>L. 311-1</u> du code du sport, ainsi que les accès aux refuges de montagne.

Quant à l'intérêt économique, il n'est pas démontré que l'engagement de cette procédure serait une économie dans la mesure où, outre l'indemnité à verser aux propriétaires, il faut ajouter les frais de la mise en œuvre de ladite procédure. En effet, celle-ci implique également la mobilisation de ressources humaines, matérielles et financières.

### L'article L.342-24 du Code du tourisme dispose en effet que :

La servitude instituée en vertu des <u>articles L. 342-20 à L. 342-23</u> ouvre droit à indemnité s'il en résulte pour le propriétaire du terrain ou l'exploitant un préjudice direct, matériel et certain. Cette indemnité est à la charge du bénéficiaire de la servitude. La demande d'indemnité doit, sous peine de forclusion, parvenir à la commune, au groupement de communes, au département ou au syndicat mixte bénéficiaire de la servitude dans un délai d'un an à compter de la date où le dommage a été causé ou révélé.

### L'article L.342-25 du même code ajoute :

L'indemnité est fixée, à défaut d'accord amiable, par le juge de l'expropriation, d'après :

 $1^{\circ}$  La consistance des biens à la date de la décision instituant la servitude en fonction des atteintes portées à leur utilisation habituelle et des modifications apportées à l'état des lieux antérieur ;

2° Leur qualification éventuelle de terrain à bâtir, au sens de <u>l'article L. 322-3</u> du code de l'expropriation pour cause d'utilité publique, à la date d'institution de la servitude ou, lorsque la servitude a été établie à l'intérieur des zones pouvant être aménagées en vue de la pratique du ski ou des secteurs de remontées mécaniques délimités par un plan local d'urbanisme ou par un plan d'occupation des sols opposable, à la date de publication du plan ou, si ces zones et secteurs ont été délimités à l'occasion d'une révision ou d'une modification du plan à la date à laquelle cette révision ou cette modification a été soumise à l'enquête publique.

En tout état de cause, la convention de délégation de service public prévoit bien en son article 18 la possibilité de lancer la procédure de servitude relevant de l'article L.342-20 du Code du tourisme sur demande du délégataire. La CMB n'ayant pas rencontré à ce jour de difficulté de maîtrise du foncier nécessitant de mettre en œuvre cette procédure, la Commune entend privilégier le maintien de ces accords amiables, dans l'intérêt du service public.

Il importe de relever que la quasi-totalité des pistes de retour en vallée sont aménagées sur des emprises communales (pistes de retour des Nants au Brévent, des Lanchers à la Flégère, des Caisets au Tour, la Pierre à Ric pour Lognan-les-Grands-Montets) y compris le domaine du Savoy dans sa majeure partie, ce qui en outre en garantit la pérennité sur le long terme.

### 7. L'ORGANISATION DES SECOURS SUR PISTES

### 7.3 : Un suivi efficace de la mise en œuvre des secours sur pistes

La Chambre a pu relever l'efficacité du dispositif de recouvrement des remboursements des frais de secours sur pistes. Toutefois, il doit être observé que, sur la période de revue, le taux de recouvrement a pu être réalisé sans le recours aux tablettes dont les pisteurs-secouristes n'ont été équipés qu'à partir de l'hiver 2016/17, ce dispositif ne pouvant qu'apporter un gain de temps pour les services municipaux dans la gestion des fiches de secours, voire contribuer à une amélioration du taux de recouvrement.

### 8. LA STRATEGIE TOURISTIQUE

### 8.3 : L'hébergement touristique

### 8.3.2.2 : Les dispositifs d'encadrement et de planification :

La Chambre, concernant le litige ayant opposé la Commune à la SCI MGM Savoie 1, en privilégiant la voie amiable de l'indemnité transactionnelle plutôt que la voie du contentieux, « observe que la commune a néanmoins renoncé, ce faisant à une somme d'un million d'euros dont la SCI MGM Savoie 1 était redevable ».

Sur ce point, la commune ne peut que réaffirmer que compte tenu de l'issue tout à fait hypothétique d'une procédure contentieuse, tant sur le fond que sur le montant de la condamnation que la SCI se serait vue infligée, la voie transactionnelle est apparue la plus adaptée. En effet, outre le montant de l'indemnité convenue entre les parties et versée de fait à la commune, le programme d'hébergement touristique initialement autorisé en 2007, a été de fait réalisé, mis en service à l'aube de l'hiver 2016/17, venant ainsi conforter la capacité d'hébergement touristique de la station, préoccupation forte de la commune, comme la Chambre a pu le relever (cf 8.3.2: Une stratégie communale volontariste d'action sur le secteur hôtelier).

Le Maire,

Eric FOURNIER.

# LISTE DES ANNEXES

### . Annexe 1

Facture d'un consultant en remontées mécaniques,

# . Annexe 2

Méthode et planning d'homologation des tarifs à compter de la saison 2018-2019.

**FACTURE** 

Date: 30 juin 2017

Mairie de Chamonix-Mont-Blanc 38 Place de l'Eglise 74400 CHAMONIX France

l'acture n°: 1650001619	Nº de Client: 1999144523	Eng	agement 11° : 0001008502
Nos honoraires pour assistance à Marché MPG/159 866 Analyse des offres du délégatair 8 jours x 920 €HT = 7 360 €HT			€ 7,360,00
Le règlement deura être adressé à: KPMG EXPERTISE ET CONSEI Four Egho Direction Financière 2 avenue Gambetta CS 60055 72066 Paris la Défense cedex FRANCE	YL		
			Montant à payer
	Montant HT & 7,360.00	TVA 20 % € 1,472,00	€ 8,832.00

En application de la loi, cette facture est payable à l'échéance indiquée ci-dessous, sans escompte pour paiement anticipé. La société acquitte la TVA sur les encaissements

Pénalités de retard : trois fois le taux d'intérêt légal

IMPÉRATIF: Merci de bien rappeler le n° de facture lors de votre virement

Règlement: Virement

60 jours calendaires

Date de Règlement: 29/08/2017

Imputation: Course

Nom du signataire : roncurpuy

Signature:

A coller sur votre règlement, à retourner à l'adresse ci-dessus

15 1015 1999144523 Mairie de Chamonix-Moul-Blanc

F - 1650001619 -

>

€ 8,832.00



# LA VALIDATION DES TARIFS – CALENDRIER

# Le processus « validation des tarifs » (CALENDRIER : échange Comité Gouvernance Avril 2017)

Calcul d'indexation des tarifs pour N+1 (hiver) selon la formule du contrat DSP du 05 décembre 2013  Premier échange sur les orientations de la politique commerciale de la CMB (stratégie, projet évolution, produits,)  Présentation de l'ensemble des tarifs publics CMB hiver et matrice de commercialisation  - Tarifs évolution sur 3 ans, volumes afférents  - Les arguments des principales évolutions (évolution catégorie âge)  - Les nouveautés  - Le plan d'actions commerciales n (reporting) et n+1 (projet)  Validation des tarifs n+1 (hiver)	Qui  Comité de gouvernance Février  Comité de gouvernance Mars  Comité de gouvernance Avril (1 à 3 se pour aboutir a valider par le 0	Quand Février Mars Mars Avril (1 à 3 sé pour aboutir au valider par le C
Présentation de l'ensemble des tarifs publics CMB <u>hiver</u> et matrice de commercialisation  - Tarifs évolution sur 3 ans, volumes afférents  - Les arguments des principales évolutions (évolution catégorie âge)	Comité de gouvernance	Avril (1 à 3 séances de travail pour aboutir au projet définitif à valider par le CM)
<ul> <li>Les nouveautés</li> <li>Le plan d'actions commerciales n (reporting) et n+1 (projet)</li> </ul>		
Validation des tarifs n+1 (hiver)	Conseil municipal	Fin avril (au + tard le 18/06- DSP décembre 2013)
et présentation de l'ensemble des tarifs publics CMB et présentation des grilles définitives produits été n+1	Comité de gouvernance	Mai (1 à 2 séances de travail pour aboutir au projet définitif à valider par le CM)
validation des tarifs ete n+1	Conseil municipal	humba gent Ausc ausc ausc ausc ausc ausc ausc ausc a