

Lyon, le 29 août 2017

Le président par intérim

N° D172905

Recommandée avec A.R.

Réf. : ma lettre n° D172476 du 7 juillet 2017

P.J. : 1

Monsieur le Maire,

Par lettre citée en référence, je vous ai communiqué le rapport d'observations définitives de la chambre régionale des comptes concernant la gestion de la commune de Chamonix Mont-Blanc au cours des exercices 2010 à 2015.

A l'issue du délai d'un mois fixé par l'article L. 243-5 du code des juridictions financières, je vous notifie à nouveau ce rapport, accompagné de votre réponse écrite.

En application du même article, vous avez l'obligation de communiquer le rapport d'observations de la chambre, auquel doit être jointe votre réponse écrite, à votre assemblée délibérante, dès sa plus proche réunion. Il doit faire l'objet d'une inscription à l'ordre du jour de celle-ci, être joint à la convocation adressée à chacun de ses membres et donner lieu à un débat.

Ce rapport devenant publiable et communicable dès cette réunion à toute personne qui en ferait la demande, conformément aux dispositions de l'article R. 243-14 du code des juridictions financières, je vous serais obligé de me faire connaître à quelle date ladite réunion aura lieu et de me communiquer, en temps utile, copie de son ordre du jour.

En application de l'article R. 243-17 du code des juridictions financières, une copie du rapport d'observations est, en outre, communiquée au préfet et au directeur départemental des finances publiques de la Haute-Savoie.

Monsieur Éric FOURNIER
Maire de Chamonix Mont-Blanc
Hôtel de Ville
38 Place de l'Église
BP 89
74402 CHAMONIX MONT-BLANC cedex

J'appelle votre attention sur les dispositions de la loi n° 2015-991 du 7 août 2015 portant nouvelle organisation territoriale de la République et plus particulièrement sur son article 107 introduisant un article L. 243-9 au code des juridictions financières qui prévoit que "*...Dans un délai d'un an à compter de la présentation du rapport d'observations définitives à l'assemblée délibérante, l'exécutif de la collectivité territoriale ou le président de l'établissement public de coopération intercommunale à fiscalité propre présente, dans un rapport devant cette même assemblée, les actions qu'il a entreprises à la suite des observations de la chambre régionale des comptes. Ce rapport est communiqué à la chambre régionale des comptes, qui fait une synthèse annuelle des rapports qui lui sont communiqués. Cette synthèse est présentée par le président de la chambre régionale des comptes devant la conférence territoriale de l'action publique. Chaque chambre régionale des comptes transmet cette synthèse à la Cour des comptes en vue de la présentation prescrite à l'article L. 143-9.*".

En application de ces dispositions, je vous demande de me communiquer, après sa présentation à l'assemblée délibérante dans le délai légal d'un an, le rapport relatif aux actions entreprises à la suite des observations de la chambre.

Je vous prie d'agréer, Monsieur le Maire, l'expression de ma considération la plus distinguée.

Michel PROVOST



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

**Commune de
Chamonix Mont-Blanc (74)**

Exercices 2010 à 2015

**Observations définitives
délibérées le 21 avril 2017**

SOMMAIRE

1-	<u>PRESENTATION DE LA COMMUNE DE CHAMONIX-MONT-BLANC.....</u>	<u>9</u>
1.1-	Données générales.....	9
1.2-	Le paysage intercommunal.....	9
1.3-	Présentation du domaine skiable.....	11
1.3.1-	Les caractéristiques du domaine skiable.....	11
1.3.2-	Une gestion largement déléguée par la commune.....	11
1.4-	La gouvernance.....	12
1.4.1-	Le maire.....	12
1.4.2-	Le conseil municipal et les commissions municipales.....	13
2-	<u>LA QUALITE DE L'INFORMATION BUDGETAIRE ET LA FIABILITE DES</u>	<u>14</u>
	<u>COMPTES.....</u>	<u>14</u>
2.1-	Les débats d'orientation budgétaire.....	14
2.2-	Les provisions.....	15
2.3-	Le patrimoine communal.....	15
2.3.1-	L'inventaire.....	15
2.3.2-	L'intégration comptable des immobilisations achevées.....	16
2.4-	Les annexes du compte administratif.....	16
3-	<u>LA SITUATION FINANCIERE.....</u>	<u>17</u>
3.1-	Le rappel des observations du précédent rapport de la chambre.....	17
3.2-	Les caractéristiques financières de la commune.....	17
3.3-	Les transferts de compétences.....	17
3.4-	L'excédent brut de fonctionnement (budget principal).....	18
3.5-	Les produits de gestion.....	18
3.5.1-	Les ressources institutionnelles.....	19
3.5.2-	La DGF.....	19
3.5.3-	Les autres ressources institutionnelles.....	19
3.5.4-	Les reversements de fiscalité.....	19
3.5.5-	Les ressources fiscales.....	20
3.5.6-	La fiscalité indirecte.....	21
3.5.7-	Les ressources d'exploitation.....	22
3.6-	Les charges de gestion (budget principal).....	22
3.6.1-	Les charges à caractère général.....	23
3.6.2-	Les charges de personnel.....	23
3.6.3-	Les subventions et autres charges de gestion.....	24
3.7-	Les investissements et leur financement (analyse agrégée des différents budgets).....	24
3.7.1-	Les dépenses d'investissement.....	24
3.7.2-	Le financement des investissements.....	25
3.8-	La situation bilancielle.....	26
3.8.1-	Le fonds de roulement et la trésorerie.....	26
3.8.2-	L'endettement.....	26
3.9-	Les participations et engagements hors bilan.....	28
4-	<u>LA GESTION DES RESSOURCES HUMAINES.....</u>	<u>28</u>
4.1-	L'évolution des effectifs et le pilotage de la masse salariale.....	29
4.1.1-	L'évolution des effectifs au cours de la période.....	29
4.1.2-	La masse salariale et son pilotage.....	29
4.2-	L'emploi des saisonniers.....	29
4.3-	Les contractuels de catégorie A.....	31
4.3.1-	La situation d'un chargé mission « délégation de service public ».....	31
4.3.2-	Les agents contractuels recrutés pour assurer la direction d'une association de secours en montagne.....	32
4.4-	La mutualisation des services entre la commune et la communauté de communes.....	32

5-	<u>LA GESTION DU DOMAINE SKIABLE PAR LA COMPAGNIE DU MONT-BLANC</u>	33
5.1-	La Compagnie du Mont-Blanc (CMB) : opérateur de remontées mécaniques majeur sur le massif du Mont-Blanc	33
5.2-	Une gestion éclatée par domaine jusqu'à fin 2013	34
5.3-	La résiliation des anciennes conventions	36
5.3.1-	La procédure suivie et les motivations avancées par la commune	36
5.3.2-	La planification des investissements sous l'empire des anciennes conventions	36
5.3.3-	L'indemnisation du délégataire lors de la résiliation des conventions	37
5.4-	La passation du nouveau contrat de délégation de service public	38
5.4.1-	L'organisation communale lors de la passation	38
5.4.2-	Le principe du recours à une délégation de service	39
5.4.3-	La publicité	39
5.4.4-	Le protocole MBU/MBM	39
5.5-	Le champ de la délégation	42
5.6-	La politique tarifaire	42
5.6.1-	Une hausse constante des tarifs sur la période 2010-2015	42
5.6.2-	Les conditions d'indexation des tarifs	44
5.6.3-	Le régime des réductions tarifaires et des gratuités	47
5.6.4-	Les modalités d'approbation des tarifs	50
5.7-	L'équilibre économique de la nouvelle délégation de service public	51
5.7.1-	Le chiffre d'affaires	51
5.7.2-	Les investissements	55
5.7.3-	La rentabilité d'exploitation prévisionnelle de la nouvelle DSP	63
5.7.4-	L'évolution des retombées pour la commune de Chamonix-Mont-Blanc	65
5.8-	Gestion du domaine skiable et développement durable	67
5.8.1-	Des sites et espaces naturels remarquables et protégés	67
5.8.2-	Les clauses environnementales du contrat	68
5.8.3-	La neige de culture	69
5.9-	Le contrôle de l'exécution du contrat de DSP	70
5.9.1-	Rappel des obligations légales et réglementaires	70
5.9.2-	La situation pendant la période sous revue	71
5.9.3-	Le pilotage du nouveau contrat de DSP	72
5.9.4-	Les axes de progrès	73
6-	<u>LA GESTION DES DROITS DE PASSAGE POUR LES PISTES DE SKI ET L'EMPRISE DE REMONTEES MECANIQUES</u>	75
6.1-	Rappel du droit en vigueur	75
6.2-	La mise en œuvre du droit de passage pour les pistes de ski et l'emprise des remontées mécaniques	76
6.2.1-	Le domaine skiable relevant de la CMB	76
6.2.2-	Le domaine skiable relevant des autres exploitants	77
7-	<u>L'ORGANISATION DES SECOURS SUR PISTES</u>	79
7.1-	Le cadre juridique applicable et la situation à Chamonix	79
7.2-	Les conventions de secours en vigueur et la rémunération des prestataires	79
7.3-	Un suivi efficace de la mise en œuvre des secours sur pistes	80
8-	<u>LA STRATEGIE TOURISTIQUE</u>	81
8.1-	Les caractéristiques du tourisme chamoniard	81
8.1.1-	Un rapport quasi équilibré entre les saisons d'hiver et d'été	81
8.1.2-	Une forte prégnance de la clientèle étrangère	82
8.2-	La gouvernance de la station	83
8.2.1-	Les principaux acteurs et leur stratégie	83
8.2.2-	L'articulation entre les acteurs	84
8.3-	L'hébergement touristique	85
8.3.1-	Les évolutions observées sur la période	85
8.3.2-	Une stratégie communale volontariste d'action sur le secteur hôtelier	87
8.4-	Le casino	88
8.4.1-	Le cadre contractuel et l'équilibre économique défini	88
8.4.2-	Une dégradation importante et constante du chiffre d'affaires	90

9-	ANNEXES.....	93
9.1-	Carte du domaine skiable de Chamonix.....	93
9.2-	Annexe 2 : La qualité de l'information budgétaire et la fiabilité des comptes.....	94
9.3-	Annexe 3 : L'analyse de la situation financière	94
9.4-	Annexe 4 : Ressources Humaines.....	103
9.5-	Annexe 5 : La gestion du domaine skiable par la CMB	104
9.6-	Annexe 6 : Le tourisme	106

SYNTHESE

La chambre régionale des comptes Auvergne-Rhône-Alpes a procédé à l'examen de gestion de la commune de Chamonix-Mont-Blanc pour les exercices 2010 à 2015, actualisé jusqu'à la fin mai 2016.

Située en Haute-Savoie à la frontière de la Suisse et de l'Italie et comptant 9 295 habitants au 1^{er} janvier 2016, la commune a une vocation touristique ancienne et marquée. Elle bénéficie, situation rare, sur un quasi équilibre entre saisons d'hiver et d'été. Les deux tiers des résidences communales sont des résidences secondaires, la capacité d'hébergement touristique étant estimée à environ 65 000 lits, et 70 % des salariés locaux exercent leur activité dans le secteur du tourisme.

Dans son précédent rapport, la chambre avait relevé un endettement important. La commune s'est, depuis désendettée en adaptant son effort d'investissement, même si le poids de sa dette demeure conséquent. La capacité de désendettement demeure sous le seuil d'alerte. L'évolution des charges de fonctionnement est globalement restée sous contrôle et a contribué à préserver la capacité d'autofinancement. La contrainte financière s'est toutefois renforcée en raison de la contribution des collectivités locales à l'effort de redressement des comptes publics mais aussi de la prise en charge du fonds de péréquation intercommunal précédemment acquitté par l'intercommunalité. Le tarissement de son stock d'actifs cessibles comme source de financement appelle également à la vigilance. La commune a rééchelonné le remboursement de sa dette pour diminuer l'annuité de remboursement à court terme. Il en résulte un coût global plus élevé sur toute la période et un renchérissement de ses annuités à moyen terme. Elle a aussi diminué fortement son exposition au risque en sécurisant les emprunts structurés les plus risqués, en contrepartie d'un coût de sortie de 5,85 M€ assumé par le contribuable local et national.

Dotée d'un domaine skiable parmi les plus importants des Alpes, la station de Chamonix se caractérise par l'absence de connexion directe entre le domaine skiable et les lieux de résidence touristique. Les liaisons entre les différents domaines reposent sur un système de bus navettes et d'équipements spécifiques. Le domaine skiable situé en grande partie au-dessus de 1 800 mètres bénéficie d'une situation favorable au regard des aléas d'enneigement et du risque climatique. Sa sûreté en neige est renforcée par un réseau de neige artificielle important.

Jusqu'à la fin de la saison 2013, les principaux domaines de la commune étaient gérés dans le cadre de délégations de service public distinctes toutes attribuées à la Compagnie du Mont-Blanc. La commune a choisi en 2013 d'y mettre fin cinq ans avant leurs termes en 2018. Une procédure de mise en concurrence a été lancée et a débouché sur l'attribution au délégataire sortant d'un contrat de concession portant sur la gestion de la quasi-totalité du domaine skiable communal pour une durée de 40 ans et un plan d'investissement de 477 millions d'euros courants HT mis en œuvre jusqu'en 2053. Les investissements de modernisation représentent 323,5 millions d'euros courants HT. Seuls 85 M€ HT, représentant les investissements à moins de 10 ans, apparaissent stabilisés compte tenu de la possibilité, au-delà de 10 ans, d'adapter le programme d'investissement aux évolutions climatiques et technologiques.

Dans ces conditions, la programmation des investissements s'avère aléatoire et la chambre relève par ailleurs que les investissements courants, dits de renouvellement, sont peu détaillés.

À l'occasion de la résiliation anticipée des anciens contrats, motivée notamment par la vétusté du parc de remontées mécaniques et son inadaptation aux attentes de la clientèle, une indemnisation de près de 60 millions d'euros a été consentie au délégataire au titre des biens de retour non amortis. Cette indemnisation peut être considérée comme favorable à l'exploitant sortant eu égard à la faible connaissance qu'avait le délégant du patrimoine d'exploitation qui lui était remis au terme du contrat.

Le contrat de délégation de service public, en date du 5 décembre 2013, attribué à la Compagnie du Mont-Blanc, seule candidate, 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.

Toutefois, la chambre observe que les clauses de révision des objectifs contractuels, notamment s'agissant de l'exécution du programme d'investissement, réduisent significativement le risque économique supporté par le délégataire et le transfère au moins partiellement sur la commune.

La durée de la concession est très longue (40 ans) et la rentabilité économique prévisionnelle est importante avec un taux de rentabilité interne d'au minimum 10 %. La chambre estime que le délégataire bénéficiera d'un retour sur investissement dès 2032. Dans ces conditions, la durée de 40 années du contrat apparaît discutable.

En l'absence d'une société dédiée à l'exploitation du domaine skiable qui n'a pas été imposée, le délégant devra, pour s'assurer que le cahier des charges est respecté, se doter d'outils de pilotage et de contrôle lui permettant de suivre avec précision l'exécution du contrat et l'équilibre économique de la délégation. La commune devra en particulier connaître la formation et la ventilation précise du chiffre d'affaires réalisé sur le périmètre de la délégation et disposer de comptes analytiques suffisamment détaillés pour exercer un contrôle effectif. En réponse aux observations de la chambre, la commune a précisé qu'elle avait d'ores et déjà engagé le processus de recrutement d'un contrôleur de gestion pour le suivi des délégations de service public et qu'elle mettrait en place la commission de contrôle financier prévue à l'article R. 2222-3 du code général des collectivités territoriales.

La chambre observe par ailleurs que la commune n'a pas instauré de servitudes publiques sur son domaine skiable, telles que prévues par la loi du 9 janvier 1985 relative à la protection et au développement de la montagne, ce qui a deux conséquences. D'une part, la continuité de l'exploitation n'est pas garantie en l'absence de protection des infrastructures de remontées mécaniques ou d'exploitation, les occupations conventionnelles des terrains pouvant toujours être dénoncées. D'autre part, le dispositif d'indemnisation des propriétaires apparaît onéreux et s'apparente parfois plus à un système d'intéressement qu'à une indemnisation fondée sur un préjudice direct, matériel et certain.

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.

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.

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 chambre régionale des comptes Auvergne-Rhône-Alpes a procédé, dans le cadre de son programme de travail, à l'examen de la gestion de la commune de Chamonix-Mont-Blanc pour les exercices 2010 à 2015, en veillant à intégrer, autant que possible, les données les plus récentes.

Le contrôle a été engagé par lettre du 30 avril 2015, adressée à M. Eric FOURNIER, maire de la commune depuis 2008. Il s'inscrit dans le cadre du suivi des recommandations émises par le rapport public annuel (RPA) 2011 de la Cour des comptes dans son insertion relative à la gestion du domaine skiable en Rhône-Alpes. En application de l'article L. 211-10 du code des juridictions financières, un avis d'enquête a été notifié le 9 septembre 2015 à M. Mathieu DECHAVANNE, président directeur général de la Compagnie du Mont-Blanc (CMB), afin de pouvoir vérifier les comptes produits par la société, principale délégataire des domaines skiables de la commune.

Les investigations ont porté plus particulièrement sur les points suivants :

- ♦ la qualité de l'information budgétaire et de la fiabilité des comptes et l'analyse de la situation financière ;
- ♦ la gestion des ressources humaines ;
- ♦ la gestion du domaine skiable par la Compagnie du Mont-Blanc ;
- ♦ les droits de passage pour les pistes de ski et l'emprise des équipements de remontées mécaniques ;
- ♦ l'organisation des secours sur pistes ;
- ♦ la stratégie touristique.

L'entretien de fin de contrôle prévu par l'article L. 243-1 du code des juridictions financières a eu lieu le 15 juin 2016 avec M. Eric FOURNIER, ordonnateur en fonctions sur l'ensemble de la période sous revue.

Lors de sa séance du 14 septembre 2016, la chambre a formulé des observations provisoires qui ont été adressées le 13 décembre 2016 à M. Eric FOURNIER, et aux personnes nominativement ou explicitement mises en cause.

Après avoir examiné les réponses écrites, la chambre, lors de sa séance du 21 avril 2017, a arrêté les observations définitives reproduites ci-après.

1- PRESENTATION DE LA COMMUNE DE CHAMONIX-MONT-BLANC

1.1- Données générales

Chamonix-Mont-Blanc, une des plus anciennes stations françaises, est une commune touristique de Haute-Savoie, située dans la vallée du même nom, frontalière de la Suisse et de l'Italie à laquelle elle est reliée par le tunnel du Mont-Blanc. Sa superficie est de 116 km² et grâce à la présence du Mont-Blanc, dont elle tire son nom, sur son territoire elle détient le record d'altitude de la commune la plus haute de France¹.

Elle compte au 1^{er} janvier 2016, 9 295 habitants² contre 9 359 habitants en 2007, ce qui traduit une tendance plutôt défavorable, mais elle draine une importante population touristique grâce à sa station de sports d'hiver et d'été. Plus des deux tiers des résidences communales (13 000) sont des résidences secondaires (9 000)³. La capacité d'accueil touristique de la station évaluée à 65 000 lits⁴ (25 % de lits professionnels et 75 % de lits diffus), est une des plus importantes capacités d'hébergement touristique des Alpes. Elle enregistre plus de 2 millions de nuitées en hiver et environ 1,9 millions de nuitées en été⁵. Près de 70 % des salariés locaux exercent leur activité dans le secteur du tourisme⁶. Le chiffre d'affaires global généré par le tourisme dans la vallée de Chamonix est estimé entre 280 et 300 millions d'euros par an.

Eu égard à cette dimension touristique⁷, la commune a obtenu d'être surclassée au sein de la catégorie des communes de 40 000 à 80 000 habitants par arrêté préfectoral du 16 septembre 2011 (elle relevait précédemment de la catégorie des villes de 20 000 à 40 000 habitants depuis un arrêté préfectoral du 14 décembre 1987).

1.2- Le paysage intercommunal

Chamonix-Mont-Blanc faisait partie jusqu'en 2009 de trois structures intercommunales :

- ♦ le syndicat intercommunal à vocation multiple (SIVOM) de la Haute Vallée de l'Arve (compétent en matière d'assainissement et de gestion d'une station d'épuration) ;
- ♦ le SIVOM du pays du Mont-Blanc (ayant pour objet l'aménagement de zones d'activités industrielles et d'artisanat ainsi que la gestion des abattoirs et structures animalières) dissous par arrêté préfectoral du 31 décembre 2013 ;
- ♦ le syndicat intercommunal des ordures ménagères (SITOM) des vallées du Mont-Blanc.

Depuis le 1^{er} janvier 2010, les communes de Chamonix-Mont-Blanc, Les Houches, Servoz et Vallorcine sont groupées au sein de la communauté de communes de la vallée de Chamonix-Mont-Blanc (CCVCMB), établissement public de coopération intercommunale à fiscalité professionnelle unique, créée par arrêté préfectoral du 14 décembre 2009. Cet arrêté a prononcé par ailleurs la dissolution du SIVOM de la Haute Vallée de l'Arve, en application de l'article L. 5214-21 du CGCT.

¹ Record partagé avec Saint-Gervais-les-Bains.

² Population légale 2013 entrant en vigueur le 1^{er} janvier 2016 = population municipale (8 897 h) + Population comptée à part (398 h). La population comptée à part comprend certaines personnes dont la résidence habituelle est dans une autre commune mais qui ont conservé une résidence familiale (mineurs, moins de 25 ans, ...)

³ Cf. statistiques INSEE.

⁴ Cf. données stationoscope.

⁵ Cf. données CCVMB : étude COMETE et bulletins municipaux.

⁶ Cf. données commune et étude G2A.

⁷ Cette dimension est reconnue depuis un décret présidentiel de 1912 érigeant la commune en station climatique. Par décret du 18 juin 1969, elle sera ensuite classée en station de sports d'hiver et d'alpinisme.

La CCVCMB est composée de quatre communes et compte environ 13 700 habitants. En vertu de ses statuts, elle est compétente dans les domaines suivants :

- ♦ aménagement de l'espace (SCOT, harmonisation des PLU, transports urbains et ferroviaires, coopération transfrontalière, TIC...);
- ♦ économie (ZAC à caractère économique, promotion touristique...);
- ♦ protection et mise en valeur de l'environnement (ordures ménagères, prévention des risques naturels, protection de la qualité de l'eau et de l'air...);
- ♦ habitat (élaboration Plan Local d'Habitat, mise en œuvre d'une politique foncière pour logement locatif, logements saisonniers...);
- ♦ équipements culturels et sportifs (terrains de football, stades de slalom, bibliothèques, écoles de musique, musées...);
- ♦ action sociale (politique de l'enfance et de la jeunesse, maison médicale...);
- ♦ assainissement (collectif et non collectif);
- ♦ eau (depuis le 1^{er} janvier 2017).

Au titre de ses compétences en matière environnementale, la communauté de communes porte le plan climat énergie territorial (PCET), entré en vigueur en juin 2012. Ce PCET résulte de la prise de conscience par les acteurs locaux du caractère particulièrement vulnérable du milieu (forte exposition aux risques naturels, conséquences du changement climatique⁸, impact du tourisme dans la vallée). Il a notamment pour objectif de réduire de 22 % les émissions de gaz à effet de serre (GES) du territoire⁹ d'ici 2020. Le développement durable est également un axe fort de la coopération transfrontalière, qui s'incarne dans une démarche portée par la Conférence Transfrontalière Mont-Blanc (CTMB), instance informelle créée en 1991, associant la CCVCMB avec la Région Autonome du Val d'Aoste (Italie) et le Canton du Valais (Suisse). Dans ce cadre, un Plan Intégré Transfrontalier (PIT) cofinancé par des fonds européens (programme européen INTERREG) à travers le programme de coopération France-Italie ALCOTRA a été mis en œuvre sur la période 2007-2013. Pour la période 2014-2020, un document intitulé « stratégie d'avenir du massif du Mont-Blanc »¹⁰ a été élaboré et constituera le cadre de la coopération par le montage de projets opérationnels en cours de concrétisation.

À la suite de l'adoption de la loi du 7 août 2015 portant nouvelle organisation territoriale de la République, le préfet a adopté le schéma départemental de coopération intercommunale (SDCI) de la Haute-Savoie par arrêté du 25 mars 2016.

S'agissant de l'arrondissement de Bonneville, le SDCI recommande une consolidation des intercommunalités par la prise de nouvelles compétences et relève, en ce qui concerne la CCVCMB, que le travail de coopération et de mutualisation devra être poursuivi pour répondre à l'objectif de maîtrise des dépenses publiques. Le SDCI préconise également de faire évoluer la Conférence Transfrontalière Mont-Blanc vers la création d'un Groupement Européen de Coopération Transfrontalière (GECT), afin de garantir la pérennité du cadre de concertation, assurer au territoire une meilleure visibilité et une plus grande reconnaissance à l'échelle nationale et internationale.

⁸ L'augmentation de la température moyenne dans la vallée a été de + 1,75 °C en 75 ans, soit deux fois plus qu'au niveau mondial ; la fréquence observée des températures extrêmes s'accroît ; le cumul de neige fraîches a été divisé par deux en 40 ans ; la fonte des glaciers du massif s'accélère.

⁹ Les émissions de GES du territoire ont été évaluées à 125 000 teq Co₂/an (tonnes équivalent Co₂/an).

¹⁰ Ce document figure notamment en annexe 12 de la convention de DSP en vigueur avec la CMB.

1.3- Présentation du domaine skiable

1.3.1- Les caractéristiques du domaine skiable

Le domaine skiable de Chamonix-Mont-Blanc est majeur au niveau national. Il est très étendu avec plus de 150 km de pistes de ski alpin, auxquels s'ajoutent 43 km de pistes de ski nordique. L'emprise communale située dans le périmètre « domaine skiable » au PLU communal représente environ 472 ha¹¹. Ce domaine, relié à celui de la commune de Vallorcine, est divisé en trois principaux secteurs : Grands Montets, Brévent/Flégère et Tour-Col de Balme en comporte de plus petits : les Planards, la Vormaine, les Chosalets et celui du Mont (télésiège des Bossons).

Le domaine skiable comporte trente-huit remontées mécaniques¹² : huit téléphériques, cinq télécabines, quatorze télésièges et neuf téléskis, un train à crémaillère et un tapis roulant. Leur moment de puissance¹³ place Chamonix parmi les quatorze plus grandes stations des Alpes recensées par le stationoscope¹⁴. L'âge moyen des remontées de la station s'élève à 31 ans en 2014, ce qui est supérieur à celui des autres très grandes stations mais s'explique en partie par l'ancienneté des téléphériques et du train à crémaillère (106 ans). L'âge moyen est de 28 ans si l'on écarte ce dernier équipement, soit un âge moyen supérieur de 9 ans à l'âge moyen du parc français des remontées mécaniques (19 ans)¹⁵.

L'accès au domaine skiable se caractérise par l'absence de connexion directe avec les lieux de résidence touristique. Les liaisons entre les différents secteurs reposent sur un système de bus navettes (sauf Brévent et Flégère) et d'équipements spécifiques (ascenseurs). Selon la commune et la Compagnie du Mont-Blanc, principal exploitant du domaine, cette contrainte engendre des investissements et frais d'entretien spécifiques. L'autre particularité du domaine skiable chamoniard est son altitude moyenne élevée puisqu'il est en effet situé en grande partie au-dessus de 1 800 mètres, ce qui constitue un atout face aux conséquences du changement climatique sur les activités liées à la neige¹⁶.

1.3.2- Une gestion largement déléguée par la commune

Le domaine skiable de Chamonix est majoritairement géré dans le cadre de conventions de délégation de service public. La commune en est l'autorité délégante, en tant qu'autorité organisatrice.

Les principaux sites alpins sont exploités par trois délégataires de service public que sont la Compagnie du Mont-Blanc (CMB) qui gère cinq des sept domaines de la station, la Société d'Équipement des Planards, et la Société d'Exploitation Touristique de la Vormaine. Deux autres exploitants interviennent dans le cadre de contrats de délégation de service public sur le domaine skiable de Chamonix pour des prestations spécifiques, la SARL Réseau Aventure (connue sous le nom commercial d'Evolution2) sur les domaines du Petit Dru et du Grand Dru dédiés à l'apprentissage du ski ainsi que l'École du ski Français (ESF) sur le domaine de l'école de ski d'Argentière.

¹¹ Cf. Annexe 17 à la DSP.

¹² Source : *Service Technique des Remontées Mécaniques et des Transports Guidés (STRMTG)* - 2014

¹³ Le moment de puissance est le produit du débit (personnes/heure) par le dénivelé parcouru (km) par une remontée mécanique. Il permet de comparer le "volume" du parc entre différentes stations.

¹⁴ Grandes stations : Serre Chevalier, du Mercantour, l'Alpe-d'Huez, Courchevel, Deux Alpes, la Plagne, Tignes, Val-D'Isère, Val-Thorens, d'Avoriaz-Morzine, Chamonix, les Arcs, les Menuires et Méribel.

¹⁵ Source : STRMTG.

¹⁶ Le Projet d'Aménagement et de Développement Durable (PADD) du PLU communal qualifie les domaines skiables de domaines skiables « suspendus », nécessitant des installations spécifiques d'accès et de descente et souligne qu'ils sont géographiquement dispersés le long de la vallée sans interconnexion entre eux.

À titre accessoire, le domaine de ski de fond est exploité en régie, le domaine des Chosalets (domaine de ski alpin dédié aux débutants situé à Argentière) et le domaine du Mont par un prestataire privé dans le cadre d'un marché public de services.

1.4- La gouvernance

1.4.1- Le maire

Le maire de la commune est en fonction depuis 2008. Il a été réélu lors des élections municipales en 2014.

Le maire de Chamonix-Mont-Blanc est également Président de la communauté de communes de la vallée de Chamonix-Mont-Blanc depuis 2010, délégué au Conseil d'administration de la SAEM Vallée de Chamonix-Mont-Blanc (société actionnaire de la Compagnie du Mont-Blanc à hauteur de 18,03 % du capital au 20 novembre 2015), vice-président de la Région Auvergne-Rhône-Alpes, délégué à l'environnement, au développement durable, à l'énergie et aux parcs naturels régionaux depuis décembre 2015. Il est enfin vice-président de la conférence transfrontalière Espace Mont-Blanc.

Le maire est président de droit de toutes les commissions municipales, dont la commission de délégation de services publics.

Le conseil municipal lui a consenti diverses délégations sur le fondement de l'article L. 2122-22 du code général des collectivités territoriales (CGCT) par délibérations adoptées en début de mandat (délibération du 28 mars 2008 pour la mandature précédente et délibération du 17 avril 2014 pour le mandat actuel du maire). La définition des pouvoirs délégués pourra être précisée sur plusieurs points. Notamment, s'agissant de la délibération du 17 avril 2014 en vigueur, il a été relevé que seul le taux maximum d'augmentation des droits de voirie et autres droits à caractère non fiscal est fixé et non les tarifs maxima comme le prescrit le CCGT (point 2° de la délibération) et aucun encadrement de l'exercice du droit de préemption n'est prévu (point 15° de la délibération).

S'agissant des marchés publics, la délibération du 17 avril 2014 ne fixe aucun seuil maximum au pouvoir du maire ; le conseil municipal est donc totalement dessaisi en la matière. Dans sa réponse à la chambre, la commune indique que la délibération du 17 avril 2014 sera modifiée afin de préciser davantage le champ des délégations consenties au maire.

Cette délégation de pouvoir n'est d'ailleurs pas respectée à Chamonix puisque le conseil municipal s'est prononcé sur divers contrats de marché pour autoriser le maire à les signer (par exemple, marché à bons de commandes pour du matériel de péages pour parcs de stationnement cf. délibération du 24 avril 2015 autorisant le maire à signer le marché avec la société retenue).

L'organe délibérant reste compétent pour les délégations de services publics.

Le conseil municipal a délégué au maire la faculté de souscrire des lignes de trésorerie dans la limite de 1 500 000 € mais la chambre observe que l'organe délibérant a autorisé le maire à souscrire une ouverture de crédit pour faire face aux besoins ponctuels de trésorerie pour un montant maximum de 1 400 000 € (délibération du 28 novembre 2014), alors même que le conseil s'était dessaisi de la compétence jusqu'à 1 500 000 €.

Le conseil municipal devra apporter une attention plus grande au respect du champ des délégations consenties au maire.

Sur ce point, la commune précise à la chambre que les délibérations du conseil prises dans des domaines délégués au maire avaient pour objectif d'informer les élus des compétences déléguées. Néanmoins, la commune indique à la chambre que le champ des délégations accordées au maire sera mieux respecté à l'avenir.

La chambre rappelle que l'information du conseil municipal sur l'exercice de ses délégations par le maire est assurée à chacune des réunions obligatoires de l'organe délibérant par un compte rendu effectué par le maire en application des dispositions de l'article L. 2122-23 du CGCT. L'organe délibérant n'a donc pas à se prononcer sur les décisions prises par le maire dans les domaines qui lui ont été délégués par le conseil municipal.

1.4.2- Le conseil municipal et les commissions municipales

1.4.2.1- La composition du conseil et les délégations accordées

Le conseil municipal compte 29 conseillers, dont 8 adjoints au maire.

Le maire a accordé des délégations aux adjoints par divers arrêtés en date du 2 avril 2008 s'agissant du mandat 2008-2014 et par un arrêté collectif en date du 31 mars 2014 s'agissant du mandat en cours. Outre les délégations octroyées aux adjoints dans différentes matières, l'arrêté pris en mars 2014 prévoit de confier des délégations à certains conseillers municipaux en cas d'absence ou d'empêchement des adjoints, ainsi que le permet l'article L. 2122-18 du CGCT. Les matières déléguées aux adjoints et conseillers municipaux sont indiquées de manière très générale sans que des actes précis, l'étendue et les limites des fonctions déléguées ne soient strictement définis. Cela fait peser un risque sur ces actes en cas de contentieux ; le juge administratif considère en effet que des arrêtés de délégation imprécis empêchent le maire d'exercer utilement sa surveillance (voir notamment Cour administrative d'appel de Nancy, 22 janvier 2004, requête n° 98NC00641). Afin de sécuriser juridiquement les actes communaux, il conviendrait d'introduire davantage de précision dans l'étendue des délégations ainsi que dans la liste des actes que les titulaires de délégations peuvent signer.

La commune a indiqué que les arrêtés de délégation seront précisés, conformément au sens de l'observation de la chambre.

1.4.2.2- Les commissions municipales

Aucune commission municipale n'est spécifiquement chargée du suivi de la gestion du domaine skiable. Si la création d'une telle commission n'est pas obligatoire, elle aurait cependant pu être utile au regard de l'importance de cette gestion pour la commune.

Dans sa réponse à la chambre, la commune s'engage à créer une commission municipale chargée du suivi global de la gestion du domaine skiable. Cette commission viendra compléter l'action du comité de gouvernance, instauré par les stipulations de la convention de délégation de service public pour l'exploitation du domaine skiable conclu avec la CMB en décembre 2013, celui-ci étant plus spécifiquement en charge de l'exécution du contrat, des investissements et de la tarification.

D'après les documents transmis à la chambre, il apparaît également que la commission de contrôle des comptes des entreprises liées aux communes par des conventions de gestion des services publics prévue par l'article R. 2222-3 du CGCT, n'a jamais été mise en place.

En réponse à l'observation de la chambre, le maire s'est engagé à mettre en place cette commission de contrôle financier sans toutefois indiquer de délai de mise en œuvre.

La chambre a étudié plus particulièrement la participation des membres du conseil à la commission de délégation de service public qui a attribué les concessions de remontées mécaniques en 2013 ainsi que leur qualité de délégués de la commune auprès de la SAEM Vallée de Chamonix-Mont-Blanc (anciennement SAEM Chamonix Développement) qui est actionnaire de la Compagnie du Mont-Blanc à hauteur de 18,03 %.

En 2013, lors de la procédure de passation de la convention de délégation de service public, une commission de délégation de service public ad hoc a été élue par délibération du 24 avril 2013. Sa composition n'appelle pas d'observation.

Lors de la passation du nouveau contrat de délégation de service public de remontées mécaniques, le rôle de certains membres du conseil municipal détenant des mandats susceptibles de les placer en situation de risque juridique, a été plus particulièrement étudié. Aucune situation de conflit d'intérêts n'a été relevée par la chambre.

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

2.1- Les débats d'orientation budgétaire

La commune organise un débat d'orientation budgétaire (DOB) dans les deux mois précédant l'examen des budgets en application des dispositions L. 2312-1 du code général des collectivités territoriales. Un dossier explicatif valant « note explicative de synthèse » est adressé préalablement aux élus comme le prévoit l'article L. 2121-12 du code général des collectivités territoriales. Ce dossier étoffé fournit des éléments de contexte économique général, une analyse rétrospective sur cinq ans et sur la situation de l'année en cours ainsi que sur les modalités de gestion de la dette. Il donne des éléments financiers pour l'année à venir et fait un point de situation sur les différentes autorisations de programmes. Sur la période 2010-2015, les DOB ont consisté en une présentation successive des autorisations de programme en cours avec, depuis le rapport d'orientations budgétaires (ROB) 2016, une prospective portant sur l'évolution des recettes et dépenses de fonctionnement. Le niveau de CAF nette constitue un agrégat particulièrement suivi avec un objectif fixé dans le cadre du débat d'orientation budgétaire.

La commune pourrait présenter une vision plus complète de ses perspectives financières en joignant au ROB le plan pluriannuel d'investissement (PPI) élaboré sur la période 2016-2020 et l'évolution d'agrégats clés tels que l'autofinancement, l'investissement, l'endettement et la capacité de désendettement. Elle gagnerait aussi à préciser l'impact de ses projets d'investissement sur ses dépenses de fonctionnement compte tenu de la contrainte budgétaire croissante (baisse des concours financiers de l'État, prise en charge du fonds de péréquation intercommunal précédemment acquitté par l'intercommunalité) qui pèse sur elle.

En réponse, l'ordonnateur s'est engagé à présenter 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, pour les cinq années qui suivent. Ces fiches reprendront, selon la commune, l'ensemble des grands projets communaux et seront globalisées de manière à ce que le conseil puisse avoir une connaissance d'ensemble des projets. Le ROB devrait également être complété par la présentation des perspectives d'évolution des 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. Ces documents devraient faire partie intégrante du prochain rapport d'orientation budgétaire pour l'année 2018, la présentation du ROB 2017 ayant déjà été effectuée. La chambre prend acte de cet engagement.

2.2- Les provisions

Les dispositions combinées des articles L. 2321-2 et R. 2321-2 du CGCT définissent les risques pour lesquels les communes sont tenues de constituer une provision.

La commune de Chamonix provisionne ses risques significatifs. Celle-ci, qui applique le régime de droit commun des provisions semi-budgétaires¹⁷, avait ainsi constitué sur l'exercice 2015 un stock de provisions de 3 M€ (annexe 2, tableau 34) qui ont été partiellement reprises sur l'exercice 2016.

Les provisions constituées ont porté essentiellement sur des contentieux immobiliers. Fin 2015, il restait une provision de près de 1,5 M€ correspondant au prix de vente à la société Construzioni Civili Industriali (CCI) de parcelles de terrains qu'elle a refusé d'acquitter. Par jugement du 25 octobre 2016, la Cour d'appel de Chambéry a confirmé le jugement du TGI de Bonneville en date du 9 janvier 2015 condamnant la société CCI à verser 1,45 M€ à la commune. Le pourvoi en cassation de cette société justifie le maintien de la provision. Il demeurait également en 2015 une provision de 1,16 M€ enregistrée dans le cadre du litige l'opposant à l'État au titre du programme de construction du centre Jean Franco et correspondant au montant de la pénalité financière à verser à l'État. Cette provision a finalement été reprise en 2016 sur la base d'un projet d'avenant de 1,16 M€ correspondant à un complément de prix sur la vente d'actifs de l'État dans le cadre de ce programme. Ce projet d'avenant était selon la commune en cours de finalisation à l'achèvement du contrôle de la chambre. Une importante provision de 1,12 M€ relative à un contentieux avec la SCI MGM Savoie 1 a par ailleurs été reprise en 2015 suite au dénouement du contentieux (§ 8.3.2.2). La commune avait enfin provisionné jusqu'en 2015, 400 000 € pour les risques financiers relatifs aux emprunts structurés qui ont été repris en 2016 dans le cadre des opérations visant à sécuriser la dette structurée.

2.3- Le patrimoine communal

2.3.1- L'inventaire

Dans son précédent rapport d'observations définitives (exercices 2003 à 2009), la chambre avait relevé l'absence d'inventaire communal, ce à quoi la commune a partiellement remédié. La chambre relève en effet que seules les immobilisations mises à disposition de la CMB pour la gestion du domaine skiable qui lui est délégué sont comptabilisées au compte 24 relatif aux immobilisations mises en concession ou en affermage. Or la commune délègue d'autres services publics que ce soit à la CMB (DSP de l'Aiguille du Midi), mais aussi pour la gestion des autres domaines skiables (Les Planards ou La Vormaine) ou l'exploitation d'autres services publics tels que la distribution publique du gaz, le casino, le golf ou le centre de bien-être (mise à disposition de terrains). L'inventaire est donc incomplet.

Dans sa réponse, la commune indique qu'elle complètera son inventaire en prenant en compte les immobilisations relatives aux autres délégations de service public en cours (Aiguille du midi, domaines skiables des Planards et de la Vormaine, casino, golf et centre de bien être...).

¹⁷ Le régime de droit commun des provisions semi-budgétaires constate des dotations aux provisions budgétairement au compte 68 « dotations aux provisions » sans que leur contrepartie ne donne lieu à l'inscription budgétaire d'une recette en section d'investissement. La non-budgétisation de la recette permet une mise en réserve de la dotation. Ce régime de droit commun s'applique sauf décision contraire de l'assemblée délibérante de la collectivité.

2.3.2- L'intégration comptable des immobilisations achevées

L'instruction M14 prévoit que « *lorsque l'immobilisation est achevée, les dépenses portées aux comptes 231 et 232 sont virées au compte 21 par opération d'ordre non budgétaire* »¹⁸.

La commune a procédé, sur l'année 2013, à d'importantes régularisations au titre des intégrations d'immobilisations pour un montant global de près de 42 M€¹⁹. Ces intégrations concernent différentes immobilisations parfois achevées sur les années antérieures, sans que cela ait engendré un transfert des montants au compte d'immobilisations (comptes 21).

Les comptes 23 « *immobilisations en cours* » des budgets consolidés présentaient sur l'exercice 2015 un solde débiteur significatif à hauteur de 23,8 M€. Ce solde inclut des opérations de bascule vers les comptes d'imputation définitifs toujours en cours à l'achèvement du contrôle de la chambre. La première initiée en septembre 2014 porte sur un montant de 9,1 M€, la deuxième engagée en août 2015 sur un montant de 8,8 M€. Hors ces deux opérations, le solde des immobilisations en cours est ramené à un niveau plus modeste de 5,9 M€.

La chambre invite la commune, en liaison avec la trésorerie, à finaliser rapidement les opérations d'intégration en cours. Elle rappelle que le virement des travaux aux comptes d'imputation définitifs doit s'effectuer dès leur achèvement et que ce virement permet l'amortissement des immobilisations correspondantes.

2.4- Les annexes du compte administratif

Les annexes du compte administratif contribuent à la bonne information de l'assemblée délibérante et du citoyen. Celles de la commune de Chamonix sont dans l'ensemble renseignées.

Quelques points d'amélioration sont envisageables dès lors que la commune ne valorise pas les concours attribués aux tiers ou que l'annexe obligatoire des recettes grevées d'une affectation spéciale renseigne l'utilisation faite des seuls produits des amendes de police et participations pour non réalisation d'aires de stationnement. Or, la commune perçoit d'autres recettes affectées significatives telles que la taxe sur les remontées mécaniques (article L. 2333-53 du CGCT), la redevance d'accès aux pistes de ski de fond (article L. 2333-82 du CGCT) ou le prélèvement sur le produit des jeux de casino (article L. 2333-57 du CGCT). La commune a par ailleurs perçu la taxe de séjour jusqu'en 2010 (article L. 2333-27 du CGCT). Enfin, aucune information relative aux délégations de services publics n'apparaît au sein des annexes budgétaires alors que l'importance de ces délégations nécessiterait une information complète au sein des annexes conformément aux dispositions de l'article L. 2313-1 du CGCT²⁰. Dans sa réponse, la commune indique qu'elle complètera le compte administratif des éléments manquants.

¹⁸ Instruction M 14, Tome I, p. 29.

¹⁹ Certificats d'intégrations comptables des comptes 2312, 2312 et 2315 aux comptes 21 correspondants.

²⁰ Alinéa 7 de l'article L. 2313-1 du CGCT : « Dans les communes de 3 500 habitants et plus, les documents budgétaires, sans préjudice des dispositions de l'article L. 2343-2, sont assortis en annexe : (...) 7° De la liste des délégataires de service public ; (...) ».

3- LA SITUATION FINANCIERE

3.1- Le rappel des observations du précédent rapport de la chambre

Dans son précédent rapport d'observations définitives (exercices 2003-2009), la chambre faisait notamment le constat que l'encours de la dette communale était important. Une forte exposition de la commune aux emprunts structurés était aussi constatée.

3.2- Les caractéristiques financières de la commune

Chamonix-Mont-Blanc, en tant que commune touristique et support d'une station de ski, présente un niveau de ressource bien supérieur à sa strate démographique (5 000 à 10 000 habitants). Elle enregistre ainsi, en 2015, 3 601 € par habitant de produits de fonctionnement contre 1 174 € par habitant pour la moyenne de la strate²¹.

3.3- Les transferts de compétences

Depuis 2010, la situation financière de la commune s'apprécie sur un nouveau périmètre principalement lié aux transferts de compétences (tourisme, culture, sport, ...) à la CCVCMB. La commune a transféré 12,3 M€ de recettes fiscales²² à la CCVCMB et 11,8 M€ de dépenses en 2010. L'enveloppe annuelle de renouvellement des équipements transférés a été évaluée en investissement à 1 M€ par la commission locale d'évaluation des charges transférées (CLECT). L'emprunt global de 7,5 M€ ayant servi au financement de ces équipements auxquels s'ajoutent 2 M€ de frais financiers (délibération du conseil municipal du 4 février 2011) n'ayant pas fait l'objet d'un transfert au bilan de la CCVCMB, cette dernière rembourse chaque année à la commune l'annuité en capital de cette dette ainsi que les intérêts financiers, selon un échéancier courant jusqu'en 2024. Afin de compenser un montant de recettes transférées supérieur à celui des charges, la CCVCMB verse à la commune de Chamonix une attribution de compensation qui s'évalue par la différence entre les recettes fiscales transférées et les coûts des compétences transférées nets des autres recettes.

Tableau 1 : Évaluation de l'attribution de compensation versée par la CCVCMB

En €	2010	2011	2013 et suivantes
Produits transférés (CET, compensations fraction recettes et part salaires)	12 367 252	12 367 253	12 367 253
Charges nettes transférées	11 851 127	12 098 448	12 148 454
<i>Dont charges de fonctionnement nettes des recettes</i>	<i>10 821 127</i>	<i>11 098 448</i>	<i>11 148 454</i>
<i>Dont enveloppe de renouvellement et entretien des équipements</i>	<i>1 000 000</i>	<i>1 000 000</i>	<i>1 000 000</i>
Attribution de compensation	516 125	268 805	204 798

Source : Délibération du conseil communautaire de la CCVMBC du 17 décembre 2010 et du conseil municipal de Chamonix du 26 juin 2013.

Des ajustements ont été effectués après 2010. Les dépenses de l'école de musique sont prises en charge par la CCVCMB à compter du 1^{er} septembre 2010. L'attribution de compensation est de ce fait diminuée de - 247 k€ en 2011. En 2013, le montant des charges transférées est marginalement réévalué à + 64 k€ pour tenir compte des ajustements des temps de travail du personnel mutualisé avec la CCVCMB. L'attribution de compensation est réduite d'autant.

²¹ Source : DDFIP.

²² Dont principalement la taxe professionnelle devenue contribution économique territoriale pour 10,3 M€.

L'analyse de la situation financière porte prioritairement à périmètre constant sur la période 2011-2015 à l'issue des transferts financiers réalisés en 2010 et dans une moindre mesure en 2011, les transferts effectués par la suite présentant un caractère marginal. Elle comporte par ailleurs des éléments d'actualisation jusqu'à l'achèvement du contrôle de la chambre.

Les opérations comptables à caractère exceptionnel liées à la résiliation des anciennes conventions de délégation de service public avec la CMB (indemnisation de celle-ci des biens non amortis à la valeur nette comptable) et à la mise en œuvre de la nouvelle délégation (droit d'entrée en faveur de la commune) sont neutralisées lorsque cela est nécessaire.

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

L'excédent brut de fonctionnement (EBF), soit l'écart entre les produits et les charges de gestion, a diminué de - 5,9 % soit - 517 k€ sur la période 2011-2015. Entre 2011 et 2015, les charges de gestion augmentent deux fois plus vite (+ 7,5 %) que les produits de gestion (+ 3,6 %). Le repli de l'EBF qui en résulte n'est pas le reflet d'une évolution linéaire. Les charges de gestion (+ 11 %) ont augmenté plus vite que les produits (+ 5 %) entre 2011-2013. En 2014, les charges (- 1,3 %) ont diminué par rapport à 2013 alors que les produits ont augmenté (+ 1,3 %, leur progression se ralentissant toutefois), ce qui a permis de reconstituer l'EBF cette année. En 2015, la diminution des charges (- 2,1 %) par rapport à l'année précédente n'est pas suffisante pour compenser celle des recettes (- 2,8 %).

L'EBF de la commune se situe à un niveau confortable, compris en 25 et 30 % de ses produits de gestion.

Tableau 2 : L'excédent brut de fonctionnement

En €	2011	2012	2013 retraité	2014	2015	Taux d'évolution 2011-2015
Produits de gestion (A)	29 459 800	30 548 453	30 974 929	31 394 044	30 507 241	+ 3,6 %
Charges de gestion (B)	20 722 972	22 417 786	23 053 656	22 758 433	22 287 555	+ 7,5 %
Excédent brut de fonctionnement (A-B)	8 736 828	8 130 667	7 921 273	8 635 611	8 219 686	- 5,9 %
En % des produits de gestion	29,7 %	26,6 %	25,6 %	27,5 %	26,9 %	

Source : à partir des comptes de gestion ; retraitement CRC.

Le reversement exceptionnel au budget principal d'un excédent de 1,8 M€ par le budget annexe du lotissement « *Les Tissières* » en 2013 est ici neutralisé.

3.5- Les produits de gestion

Les produits de gestion augmentent de 3,6 % entre 2011 et 2015. Cette augmentation recouvre une évolution différenciée : une hausse dynamique des ressources fiscales (+ 15,5 %) et une diminution prononcée des ressources institutionnelles (- 19,8 %). La répartition structurelle des produits de gestion se modifie sur la période : la part des ressources d'exploitation (18,7 % en 2015 contre 18,3 % en 2011) dépasse en 2015 celle des ressources institutionnelles (18 % en 2015 contre 22,9 % en 2011). Les ressources fiscales représentent 64,4 % des produits de gestion contre 57,7 % en 2011.

Tableau 3 : Les produits de gestion

En €	2011	2012	2013	2014	2015	Taux d'évolution 2011-2015
Ressources fiscales (nettes de restitutions)	17 002 201	17 919 581	18 339 369	18 619 381	19 633 006	+ 15,5 %
Fiscalité reversée	268 805	268 805	204 798	204 798	- 494 438	n.c.
Ressources institutionnelles (dotations et participations)	6 736 875	6 697 775	6 486 943	6 248 909	5 481 502	- 19,8 %
Ressources d'exploitation et des travaux en régie	5 451 919	5 662 292	5 943 819	6 320 955	5 887 171	+ 8,1 %
= Produits de gestion	29 459 800	30 548 453	30 974 929	31 394 044	30 507 241	+ 3,6 %
<i>en % des produits de gestion</i>	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %	
<i>Ressources fiscales</i>	57,7 %	58,7 %	59,2 %	59,3 %	64,4 %	
<i>Fiscalité reversée</i>	0,9 %	0,9 %	0,7 %	0,7 %	- 1,6 %	
<i>Ressources institutionnelles</i>	22,9 %	21,9 %	20,9 %	19,9 %	18,0 %	
<i>Ressources d'exploitation</i>	18,3 %	18,3 %	19,0 %	19,5 %	18,7 %	
<i>Travaux en régie</i>	0,2 %	0,2 %	0,2 %	0,6 %	0,6 %	

Source : retraitement CRC d'après les comptes de gestion

3.5.1- Les ressources institutionnelles

La commune de Chamonix-Mont-Blanc enregistre une diminution importante de ses ressources institutionnelles de - 1,26 M€ sur la période 2011-2015 (- 19,8 % soit près de - 4 % par an). Ces ressources sont de 5,48 M€ en 2015 contre 6,7 M€ en 2011.

3.5.2- La DGF

La diminution marquée des ressources institutionnelles est principalement liée à celle de la dotation globale de fonctionnement (DGF) de 24,3 %, soit - 1,33 M€ sur la période (annexe 3 - tableau 36). La DGF évolue ainsi de 5,49 M€ en 2011 à 4,15 M€ en 2015. Sur la période 2011-2013, la dotation forfaitaire de la DGF diminue car elle comprend une part importante de complément de garantie (3,5 M€ en 2011 dont 1,5 M€ au titre de l'ancienne dotation touristique). Celui-ci diminue en raison de l'écart relatif entre le potentiel fiscal par habitant de la commune et celui constaté au niveau national. En 2014, la diminution de la DGF est plus prononcée du fait de la contribution de la commune au redressement des finances publiques à hauteur de - 232 k€, puis - 588 k€ en 2015.

3.5.3- Les autres ressources institutionnelles

À l'inverse de la DGF, les participations perçues auprès de divers organismes institutionnels sont en hausse de + 10,7 % (annexe 3 - tableau 35). Elles sont de 1,15 M€ en 2015 contre 1,05 M€ en 2011. La principale participation est celle de la Caisse d'Allocations Familiales qui a versé en moyenne annuelle 800 k€ à la commune afin de financer le contrat enfance et la halte-garderie. L'augmentation des subventions de l'État provient essentiellement des subventions reçues au titre de la réforme des rythmes scolaires. La commune perçoit des contributions du département dont le reversement de Fonds Genevois (142 k€ en 2015) relatif à la présence de travailleurs frontaliers.

3.5.4- Les reversements de fiscalité

Les finances communales intègrent principalement en 2010 des reversements de fiscalité au titre de l'attribution de compensation à la suite de la création de la CCVCMB. Depuis 2012, la commune est contributrice au fonds national de péréquation des ressources intercommunales et communales (FPIC), nouveau dispositif de péréquation horizontale des ressources fiscales

entre collectivités²³. La CCVCMB est également contributrice au FPIC compte tenu de son potentiel financier agrégé. Elle a décidé d'un versement collectif et solidaire²⁴ de la contribution au FPIC sur les années 2012 à 2014. La contribution communale au FPIC a ainsi été prise intégralement en charge par la CCVCMB sur ces années pour un montant total de 957 k€. À partir de 2015, ces modalités de répartition dérogatoires n'ayant pas été reconduites par la CCVCMB, Chamonix-Mont-Blanc contribue au FPIC à hauteur de 699 k€. Ce reversement de fiscalité a été compensé sur cette même année par une hausse du produit fiscal direct de + 700 k€.

Tableau 4 : Part communale du FPIC prise en charge par la CCVMBC

en €	2012	2013	2014	2015	Total
Fonds de péréquation (FPIC) et de solidarité	- 156 047	- 302 625	- 498 359	0	957 031

Source : CRC d'après les comptes de gestion

3.5.5- Les ressources fiscales

Les ressources fiscales propres, nettes des restitutions, ont augmenté de + 15,5 % sur la période (+ 2,6 M€ entre 2011 et 2015). Elles évoluent de 17 M€ en 2011 à 19,6 M€ en 2015 (annexe 3 - tableau 37).

La hausse des produits de la fiscalité provient de celle du produit fiscal direct des impôts locaux à hauteur de 87 %.

3.5.5.1- L'évolution du produit fiscal direct

Le produit des impôts locaux a fortement progressé entre 2011 et 2015 (+ 20,7 % soit + 2,3 M€). Il évolue ainsi de 11,07 M€ à 13,35 M€ (annexe 3 - tableau 38).

La commune lève la taxe d'habitation, la taxe sur le foncier bâti et la taxe sur le foncier non bâti. Depuis 2006, elle impose également les logements vacants à la taxe d'habitation majorée (au nombre de 146 pour un produit net de dégrèvement de 106 k€ en 2014 contre 39 pour un produit de 13 k€ en 2010).

Le surcroît de produit fiscal sur la période est lié pour 45 % au dynamisme physique des bases d'imposition qui progressent de plus de + 3,5 % en moyenne annuelle (annexe 3, tableau 40). L'évolution physique des bases fiscales a ainsi généré un produit supplémentaire de 1 M€ sur 2011-2015 qui s'ajoute au produit supplémentaire de 636 k€ dégagé chaque année par les revalorisations forfaitaires en lois de finances de ces bases.

Elles connaissent toutefois un net ralentissement en 2014 par rapport à 2012 et 2013 avec une évolution physique de seulement +1,5%. Puis, elles augmentent à nouveau de + 2,5 % en 2015. Cette évolution reste cependant inférieure de moitié à celles constatées en 2012 et 2013.

²³ Le fonds national de péréquation des ressources intercommunales et communales (FPIC), mis en place en 2012, prélève une partie des ressources de certaines intercommunalités et communes pour la reverser à des intercommunalités et communes moins favorisées. Conformément à l'article L. 2336-3 du CGCT, en sont contributeurs les ensembles intercommunaux ou les communes isolées de métropole dont le potentiel financier agrégé par habitant est supérieur à 0,9 fois le potentiel financier agrégé par habitant moyen constaté au niveau national. Le prélèvement au titre du FPIC est ensuite répercuté par l'intercommunalité sur ses communes membres au prorata de leurs ressources fiscales. L'intercommunalité peut décider de déroger aux modalités de droit commun de reversement par délibération de son conseil communautaire.

²⁴ Délibérations CCVCMB de 2012, 2013, 2014.

Par ailleurs, les taux d'imposition communaux ont été augmentés à deux reprises sur la période 2011-2015 : 2,5 % en 2012 (surcroît de produit fiscal de + 288 k€) puis + 3 % en 2015 (surcroît de produit fiscal de + 390 k€).

3.5.5.2- Les caractéristiques fiscales

Le potentiel fiscal de la commune, très élevé pour les trois taxes ménages (1 597 € par habitant en 2015 contre 460 € évalué²⁵ pour la moyenne de sa strate), dégage des ressources significatives malgré un effort fiscal modéré. Les taux d'imposition communaux sont en 2015 légèrement supérieurs aux taux moyens nationaux des communes de la même strate pour la taxe d'habitation mais bien inférieurs aux taux moyens nationaux pour les autres impôts fonciers (annexe 3- tableau 40). La commune dispose de marges de manœuvre fiscales significatives du fait de bases d'imposition conséquentes et d'un effort fiscal modéré. Le coefficient de mobilisation du potentiel fiscal (CMPF) communal est ainsi de 0,88²⁶ en 2015 contre 0,85 en 2011.

Elle a mis en place une politique d'abattement volontariste des bases fiscales pour la taxe d'habitation (en 2014, un tiers des 6 171 foyers fiscaux n'est pas imposable à l'impôt sur le revenu) comprenant :

- ♦ un abattement général à la base pour un produit fiscal exonéré de 414 k€ en 2014 et de 437,3 K€ en 2015 ;
- ♦ un abattement supplémentaire de + 10 % aux abattements obligatoires existants pour charges de famille (soit par ajout aux taux obligatoires, un taux d'abattement de 20 % pour les personnes de premier et deuxième rang et de 25 % à partir de la troisième personne) équivalant à un produit fiscal exonéré de 105 k€ en 2014 et de 194,8 K€ en 2015 ;
- ♦ un abattement spécial en faveur des personnes handicapées de 10 %.

Ces abattements s'appliquent uniquement aux résidences principales (60 % des 12 700 logements imposés à la taxe d'habitation en 2014 sont des résidences secondaires).

3.5.6- La fiscalité indirecte

La commune de Chamonix bénéficie d'une importante fiscalité indirecte qui représente jusqu'à 20 % de ses produits de gestion en 2015 (annexe 3 – tableau 41). En 2015, 45 % du produit de ces taxes indirectes est constitué par la taxe sur les remontées mécaniques contre 41 % en 2011. La commune bénéficie en sa qualité de commune touristique et support de station de ski de la taxe sur les remontées mécaniques et à un moindre degré du produit du prélèvement sur les jeux de son casino. Depuis 2010, les produits de la taxe de séjour et de l'impôt sur les spectacles sont transférés à la CCVCMB et la taxe de séjour est désormais affectée au financement de l'office de tourisme intercommunal.

Le produit de la fiscalité indirecte est en hausse de 5,8 % entre 2011 et 2015. Celui-ci évolue de 5,94 M€ en 2011 à 6,28 M€ en 2015. Cette augmentation s'explique principalement par l'évolution du produit de la taxe sur les remontées mécaniques en hausse de + 17,3 % entre 2011 et 2015 (soit + 419 k€) pour atteindre 2,8 M€ en 2015, point haut de la période. Le produit des jeux de casino diminue lui de 38,7 % sur 2011-2015 (soit - 182 k€). Le produit des droits de mutation à titre onéreux portant sur les cessions de biens immobiliers se maintient autour de 2 M€ sur la période 2011-2015.

²⁵ Modalités d'évaluation du potentiel fiscal 3 taxes ménages 2015 pour la strate : bases données moyennes de la strate : 1 340 € par habitant x taux moyen 14,71 % pour la taxe d'habitation + 1 214 € par habitant x 20,99 % pour la taxe sur le foncier bâti + 14 € par habitant x 58,52 % pour le foncier non bâti.

²⁶ Le CMPF est un indicateur général de pression fiscale, égal au rapport entre le produit des trois taxes directes locales (TH, TF, TFNB) et le potentiel fiscal. Le potentiel fiscal d'une commune est un indicateur de richesse fiscale égal à la somme que produiraient les taxes directes de cette collectivité si l'on appliquait aux bases communales le taux moyen national d'imposition à chacune de ces taxes.

3.5.7- Les ressources d'exploitation

Les recettes d'exploitation représentent près de 19 % des recettes de gestion en 2015 (annexe 3 – tableau 42). Près de la moitié des recettes d'exploitation ne résulte toutefois que du produit de remboursements de frais à la commune, ce qui ramène les recettes d'exploitation en net à moins de 10 % des recettes de gestion. Hors remboursement de frais à la commune, la principale recette d'exploitation est constituée des revenus locatifs hors délégation de service public qui représentent plus de 1,4 M€ en 2015, soit près de la moitié des recettes d'exploitation nettes des remboursements de frais. Les prestations de services relevant des activités scolaires et périscolaires représentent par ailleurs une recette de 445 k€, soit près de 15 % des recettes nettes d'exploitation.

Hors remboursements de frais à la commune, le produit des ressources d'exploitation est stable entre 2011 et 2015 (- 0,85 %). La diminution du produit des revenus locatifs de - 6 % n'est conjoncturellement due qu'à la fin du bail commercial de l'hôtel du Montenvers au 30 septembre 2014²⁷. La location du bâtiment SOFILO en 2013 avait auparavant contribué à ce que les produits de ces revenus augmentent en 2014. Le produit des redevances liées à la petite enfance et au périscolaire s'inscrit en augmentation (+ 6 %) en fonction des relèvements des tarifs sur la période et après une hausse ponctuelle de la fréquentation en 2013.

Le produit des redevances du domaine public perçues auprès des délégataires, tel qu'il ressort des comptes communaux, a représenté sur la période une recette marginale (131 k€ en 2015) pour les finances communales²⁸, constat que ne modifie pas la mise en place d'une redevance symbolique dans le cadre de la nouvelle délégation de service public pour la gestion du domaine skiable confiée à la CMB (annexe 3, tableau 43).

La commune bénéficie d'importants remboursements de frais généraux et de personnel (annexe 3 – tableau 44), en nette croissance sur la période (+ 13 % soit + 2,2 M€). En 2015, les frais de personnel remboursés par la CCVCMB à la commune s'établissent à 1,2 M€ soit + 200 k€ par rapport à 2011. Ce montant des frais remboursés a été revu à la hausse en 2013 afin de prendre en compte un surcroît d'heures d'intervention des services techniques communaux auprès de la CCVCMB. Par ailleurs, certains budgets annexes remboursent des frais au budget principal de la commune dont le budget des parkings qui voit ses frais de personnel augmenter en 2014 du fait de la mise en service de trois nouveaux parkings sur 2011-2015. Cette mise en service a en effet nécessité le recrutement de deux agents (un agent technique et un saisonnier) et une hausse de l'activité des agents communaux affectés au stationnement sur ce budget.

3.6- Les charges de gestion (budget principal)

Les charges de gestion ont progressé de + 7,5 % (+ 1,6 M€) sur la période 2011-2015. Toutes les charges progressent sur 2011-2013, puis entament une diminution, à l'exception des charges de personnel qui continuent d'augmenter sur la fin de la période (moyennant une progression qui ralentit).

²⁷ Le contrat d'exploitation de l'hôtel a fait l'objet d'une consultation publique en 2015. Le bail emphytéotique inclut le versement d'une redevance d'occupation du domaine public calculée sur la base du CA HT et plafonnée à 50 k€ sur les années 2014-2015).

²⁸ Le montant de 131 k€ intègre le montant de la redevance perçue au titre de la gestion du domaine skiable qui a été imputée par la commune sur le compte 70323 « redevance d'occupation du domaine public communal » au lieu du compte 757 « redevance versée par les fermiers et concessionnaires ».

Tableau 5 : Évolution des charges de gestion

En €	2011	2012	2013	2014	2015	Taux d'évolution 2011-2015
Charges à caractère général	6 120 783	7 351 813	7 483 249	7 001 868	6 598 702	+ 7,8 %
+ Charges de personnel	12 572 821	13 029 743	13 407 536	13 660 824	13 703 457	+ 9,0 %
+ Subventions de fonctionnement	1 029 656	1 015 258	1 137 745	1 062 982	998 437	- 3,0 %
+ Autres charges de gestion	999 711	1 020 972	1 025 126	1 032 759	986 958	- 1,3 %
= Charges de gestion	20 722 972	22 417 786	23 053 656	22 758 433	22 287 555	+ 7,5 %
<i>En % des charges de gestion</i>	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %	
<i>Charges à caractère général</i>	29,5 %	32,8 %	32,5 %	30,8 %	29,6 %	
<i>Charges de personnel</i>	60,7 %	58,1 %	58,2 %	60,0 %	61,5 %	
<i>Subventions de fonctionnement</i>	5,0 %	4,5 %	4,9 %	4,7 %	4,5 %	
<i>Autres charges de gestion</i>	4,8 %	4,6 %	4,4 %	4,5 %	4,4 %	

Source : à partir des comptes de gestion

3.6.1- Les charges à caractère général

Les charges à caractère général, qui représentent 30 % des charges de gestion en 2015, ont augmenté de + 7,8 %, soit + 2 % en moyenne annuelle²⁹ pour un coût supplémentaire de + 478 k€ (annexe 3 – tableau 45). Après une forte croissance entre 2011 et 2013 (+ 22 % soit + 1,36 M€ dont + 2,2 M€ entre 2011 et 2012), elles s'inscrivent en baisse (- 12 % entre 2013 et 2015, soit - 885 k€).

Les données communiquées par la commune montrent que celle-ci a consacré un budget de voirie croissant pour le déneigement sur la période 2011-2015. Les dépenses d'entretien et de réparation de voirie hors déneigement ont diminué de 36 % sur la période 2011-2015, alors que les dépenses correspondantes imputables au déneigement auraient augmenté de 57 %.

L'évolution des charges à caractère général a été particulièrement dépendante des aléas climatiques sur les exercices 2011 à 2013 du fait d'importantes opérations de déneigement, de réparation et d'entretien notamment par le biais des prestations de service en complément de l'action des services municipaux. Le coût supplémentaire des événements climatiques est estimé ainsi à près de + 900 k€ entre 2011 et 2013. Corrigé de ces événements mais aussi de la hausse des fluides (+ 238 k€ sur 2011-2013 soit + 22 %), les charges à caractère général ont augmenté de + 257 k€ au lieu de + 1,36 M€ entre 2011 et 2013, ce qui représente une hausse de + 4 % au lieu de + 20 %.

Le poste relatif aux honoraires, études et recherches, s'inscrit en augmentation de 9 % entre 2011 et 2015. Les frais d'études et conseils liés au processus de résiliation des anciennes délégations de service public de gestion des domaines skiables confiées à la CMB et de passation d'une nouvelle délégation de service public contribuent à expliquer cette augmentation.

3.6.2- Les charges de personnel

L'évolution des charges de personnel est plus particulièrement examinée dans le chapitre relatif aux ressources humaines. Les charges de personnel nettes de remboursement représentent 45 % en 2015 des charges de gestion de la commune. Elles ont progressé de 9 % sur 2011-2015, soit une évolution moyenne annuelle de + 2,3 %. Elles évoluent ainsi de 12,6 M€ en 2011 à 13,7 M€ en 2015 (+ 1,1 M€). Leur progression ralentit toutefois entre 2014 et 2015 (annexe 3 – tableau 46).

²⁹ Le taux d'inflation annuel (prix hors tabac) 2011-2015 est de + 2,3 %. Les charges à caractère général augmentent en moyenne annuelle de 2 % en valeur, soit une baisse moyenne de - 0,9 % en volume sur la période.

3.6.3- Les subventions et autres charges de gestion

Les subventions et autres charges de gestion courante³⁰ sont de 1,98 M€ en 2015, soit 9 % des charges de gestion. Elles sont quasi stables entre 2011 et 2015, ayant diminué de 2 % sur cette période (annexe 3 - tableau 47).

Les subventions, qui représentent 998,4 k€ en 2015, diminuent de 3 %. En 2013, une subvention de 102 k€ a été allouée à titre exceptionnel au bénéfice de l'association Aquassistance³¹ pour un projet d'alimentation en eau au Cameroun, ce qui explique le pic de subventions (1,14 M€) allouées au cours de cette année. La commune a perçu en retour une participation de l'Agence de l'eau de même montant. Hors groupement de solidarité du personnel (548 k€ sur la période), centre communal d'action sociale (154 k€) et école d'enseignement privé Jeanne d'Arc (943 k€), la commune a versé 5,2 M€ de subventions de fonctionnement sur la période 2011-2015, dont 3 M€ (58 %) à quatre associations conventionnées³². Les autres subventions récurrentes de plus de 5 000 € ont concerné cinq associations³³ pour un montant total de 228 k€.

Les autres charges de gestion, qui représentent 987 k€ en 2015, diminuent de 1 %. La progression de la contribution au SDIS (de 617,8 k€ en 2011 à 665,7 k€ en 2015, soit + 6 %) est contrebalancée par la diminution (de 206,9 k€ en 2011 à 145,3 k€ en 2015, soit - 25 %) de la dépense relative aux indemnités et frais de missions des élus.

3.7- Les investissements et leur financement (analyse agrégée des différents budgets)

L'analyse agrégée des différents budgets, lorsqu'elle est présentée ci-après, exclut les budgets annexes des lotissements³⁴. L'agrégation des budgets est réalisée après neutralisation des flux de subventions entre le budget principal et les budgets annexes (budget parking³⁵, eau potable, assainissement jusqu'en 2014 avant son transfert à la CCVCMB, restauration municipale, remontées mécaniques³⁶).

3.7.1- Les dépenses d'investissement

La commune de Chamonix Mont-Blanc a mis en œuvre un important programme d'investissement jusqu'en 2013 qu'elle a réduit très nettement en 2014 et 2015. Cette réduction du niveau d'investissement s'inscrit dans le cadre d'une stratégie de désendettement tenant compte de la réduction des concours financiers de l'Etat et de la prise en charge du FPIC précédemment acquitté par la communauté de communes. La commune a diminué de près de moitié ses dépenses d'équipement entre 2011 et 2015, qui évoluent de 13 M€ à 5,8 M€ (annexe 3, tableau 50). Sur la période 2011-2015, les investissements communaux consolidés s'élèvent à 48 M€. Près de 29 M€ ont été consacrés sur cette période aux aménagements et

³⁰ Qui incluent notamment la contribution au service départemental d'incendie et de secours et les indemnités de mission

³¹ Il s'agit d'une association de solidarité internationale des personnels de SUEZ. Elle apporte une aide aux populations en difficulté dans les domaines de l'eau, de l'assainissement et des déchets.

³² Les associations conventionnées sont : la MJC (2,5 M€), le Chamonix Cosmojazz festival (229 k€), l'association des amis des de la réserve naturelle des aiguilles rouges (167 k€) et la compagnie des guides (147 k€).

³³ Les associations subventionnées percevant plus de 5000€ annuels sont sur la période 2011-2015 : le comité de jumelage (72 k€), RPO organisation (38 k€), le groupe folklorique « les rhodos chamoniards » (29 k€) et l'harmonie municipale l'Avenir (26 k€). À partir de 2013, la Chamoniarde (63 k€). Les montants indiqués correspondent au total des subventions allouées sur la période.

³⁴ Deux budgets annexes sur la période gérés en régie directe (Les Tissières) créé par délibération du conseil municipal du 10/2/2012 et Stelandre créé par délibération du 8/2/2013.

³⁵ Les parkings payants relevant de ce budget annexe sont les parkings couverts Saint-Michel, Mont-Blanc, Entrèves, et les parkings en surface Grépon, Outa, gare SNCF, les Allobroges (ouvert en 2011), médiathèque (ouvert en 2012) et Terray (ouvert en 2013).

³⁶ Budget retraçant les remontées mécaniques de « fonds de vallée » exploités en régie : le domaine des Chosalets (deux téléskis situés au sein de la station des Grands Montets sur Argentières) et du Mont (télésiège du glacier des Bossons et télési les Pélerins).

services urbains, hors création de zones et lotissements³⁷, dont près de 25 % (environ 7M€) dédiés aux travaux de voirie, principale dépense courante d'équipement communale. Par ailleurs, la commune a réalisé un important programme d'acquisitions foncières (environ 3,5 M€) notamment en vue de produire du logement social. Les budgets annexes représentent 11 % des dépenses d'équipement globales, soit 5,5 M€ dont 2 M€ pour le budget annexe de l'assainissement (dont les dépenses sont prises en charge par la CCVCMB à partir de 2015).

3.7.2- Le financement des investissements

La capacité d'autofinancement brute (CAF brute) du budget principal se dégrade sur la période passant de 6,6 M€ en 2011 à 5 M€ en 2015. Cette contraction est due pour un tiers à celle de l'excédent brut de fonctionnement, une charge liée à un contentieux expliquant le reliquat. Corrigé de cette charge, le niveau représentatif de la CAF brute de la commune de Chamonix serait plutôt de l'ordre de 6 M€ en 2015 représentant 20 % des produits de gestion de la commune, ce qui est correct (annexe 3, tableau 48).

La capacité d'autofinancement brute agrégée oscille entre 6,3 M€ et 9,4 M€ sur la période 2011-2015.

Le poids de la dette de la commune pèse sur son autofinancement (annexe 3 – tableau 50). La CAF nette consolidée, après remboursement en capital de la dette, est de l'ordre de 700 k€ en 2015. Corrigée des charges et produits de contentieux exceptionnels en 2015, elle aurait été de 1,5 M€³⁸.

Le financement propre disponible (34,9 M€) permet de couvrir en moyenne 73 % de ces dépenses d'équipements communaux hors subventions versées. Ce ratio traduit une politique d'investissement soutenable.

Toutefois, les recettes propres d'investissement qui financent 54 % des investissements réalisés sur la période sur la période proviennent pour :

- ♦ un quart du FCTVA et de la taxe locale d'équipement (6,6 M€) ;
- ♦ près d'un quart de subventions perçues par la commune (6 M€) ;
- ♦ plus de la moitié de produits de cessions d'actifs (13,2 M€ dont 6 M€ réinvestis pour acquérir de nouveaux terrains et bâtiments³⁹).

Les recettes d'investissement reposent donc pour une part non négligeable (51 %) sur des opérations ponctuelles et non pérennes de cessions d'actifs, alors que le potentiel de cession foncière et immobilière s'amenuise. En 2015, les dépenses d'équipement ont été financées à près de 19 % par des cessions d'actifs. Le tarissement du potentiel d'actifs cessibles, qui fait l'objet d'un travail de recensement par la commune dans le cadre d'un groupe de travail « cession d'actif » mis en place depuis quelques années, constitue par conséquent un point de vigilance de la politique financière communale.

La commune a mobilisé 15,6 M€ de nouveaux emprunts pour un besoin de financement de 12,1 M€, ce qui a conduit à augmenter son fonds de roulement sur la période 2011-2015 à hauteur de 3,5 M€. Selon la commune, les établissements financiers ont conditionné la sécurisation de certaines échéances d'emprunts structurés à la souscription par la commune de flux nouveaux d'emprunts, ce qui explique sur la période un niveau de mobilisation d'emprunt supérieur au besoin de financement.

³⁷ Ces dépenses correspondent à la fonction budgétaire 8 : « aménagements, services urbains et environnement ».

³⁸ La CAF nette consolidée 2015 est corrigée du solde de la charge exceptionnelle pour contentieux de 1,12 M€ moins le produit exceptionnel pour contentieux de 402 k€ soit 718 k€.

³⁹ 4 M€ ont été consacrés pour à la politique du logement communaux et l'acquisition des bâtiments productifs de recettes tels que le bâtiment SOFILO.

3.8- La situation bilancielle

3.8.1- Le fonds de roulement et la trésorerie

Après couverture du besoin en fonds de roulement, le fonds de roulement génère en 2012 et 2015 une trésorerie confortable de 5,5 M€ représentant entre 70 et 75 jours de charges courantes.

Tableau 6 : Trésorerie nette

au 31 décembre en €	2011	2012	2013	2014	2015
Fonds de roulement net global	4 989 567	8 163 496	5 771 620	7 669 708	8 021 725
- Besoin en fonds de roulement global	2 013 231	3 018 933	3 976 164	5 417 396	2 541 179
=Trésorerie nette	2 976 336	5 144 563	1 795 456	2 252 311	5 480 546
<i>en nombre de jours de charges courantes</i>	44	69	24	30	75
<i>Dont trésorerie active</i>	2 976 336	5 145 063	1 795 996	2 253 095	5 481 300
<i>Dont trésorerie passive</i>	0	0	0	0	0

Source : CRC, à partir des comptes de gestion

3.8.2- L'endettement

3.8.2.1- L'évolution

Le précédent rapport d'observations de la chambre évoquait l'important endettement de la commune avec un encours consolidé de 62,6 M€ au 31 décembre 2009.

Cet encours a décru de plus de 20 % entre 2011 et 2015, soit - 13,4 M€.

Tableau 7 : L'endettement consolidé

En €	2011	2012	2013	2014	2015	Taux d'évolution 2011-2015
Encours de la dette consolidée	65 608 685	65 769 731	59 840 653	55 769 538	52 190 041	- 20,5 %
Dont budget principal	57 442 318	57 792 281	52 425 632	48 424 630	45 400 651	- 2,0 %
Dont budget annexe des parkings	7 426 037	7 323 727	6 847 565	6 607 097	6 109 199	- 17,8 %
Dont budget annexe des remontées mécaniques	464 286	428 571	392 857	607 143	557 051	+ 20,0 %
/ CAF brute consolidée	8 176 210	6 814 844	9 428 509	8 112 539	6 335 257	- 22,5 %
= Capacité de désendettement en années (dette consolidée/CAF brute consolidée retraitée en 2014)	8,0	9,7	6,3	6,9	8,2	
= Capacité de désendettement du budget principal en années (dette BP/CAF brute BP retraitée en 2014)	8,7	11,3	6,7	7,8	9,1	

Source : comptes de gestion ; retraitements CRC

La capacité de désendettement (budget principal) de la commune se situe autour de 9 années en 2015, ce qui traduit une situation financière tendue mais inférieure au seuil d'alerte (12 années) communément admis.

La dette du budget principal s'élève à 47,2 M€ en 2016 contre 45,4 M€ en 2015. Cette augmentation est imputable aux seules opérations d'aménagement (rééchelonnement et sécurisation de la dette, § 4822 et 4823) de la dette effectuée en 2016 qui ont conduit la commune à « capitaliser » environ 5 M€ d'indemnités à verser aux établissements bancaires, autrement dit à souscrire des emprunts nouveaux pour s'en acquitter. Hors ces opérations, la dette s'inscrit en diminution de près de 3 M€.

Dans sa réponse, la commune a précisé que l'objectif fixé dans le cadre de son budget 2017 est de retrouver un niveau d'endettement équivalent à celui de 2015.

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

La durée de vie moyenne résiduelle de la dette de Chamonix était de 10 ans 3 mois à fin 2015, ce qui représente une durée plutôt courte.

La commune a procédé en janvier 2016 à un rééchelonnement d'une partie de sa dette de manière à réduire l'annuité de celle-ci et à s'octroyer une marge de manœuvre budgétaire supplémentaire. Le rééchelonnement a porté sur huit prêts de la caisse d'épargne pour un montant total de 13 M€ au 1^{er} janvier 2016. Ces prêts ont été fusionnés en contrepartie d'un allongement de la durée de vie résiduelle moyenne de 12 ans à 17 ans, même si la durée de vie du nouveau prêt ne dépasse pas la durée du crédit refinancé le plus long (dernière échéance en 2032). Le taux moyen des prêts refinancés est de 4,3 % pour un nouveau prêt à taux fixe de 3,30 %. L'opération comporte toutefois une indemnité de remboursement anticipé de 1,23 M€ (initialement de 3,65 M€) intégrée dans le capital du nouveau prêt.

Cette opération a permis à la commune de dégager des gains en annuité sur la partie de sa dette renégociée à court terme. Ceux-ci sont de 417 k€ par an en moyenne sur la période 2016-2021. Toutefois, la marge de manœuvre communale sera amenée à se détériorer compte tenu d'une augmentation des échéances annuelles de 315 k€ sur la période 2022-2026 puis d'une augmentation de 568 k€ jusqu'à l'horizon 2032.

3.8.2.3- *Les opérations de sécurisation de la dette structurée*

La commune a réalisé début 2016 des opérations conséquentes de sécurisation de sa dette structurée.

Après avoir souscrit ses premiers emprunts en 2004, la commune de Chamonix demeurait fortement exposée fin 2015 à une dette structurée importante (annexe 3, tableau 51). Fin 2015, elle représentait encore 23 % de l'encours total de la dette (52 M€), dont près de 18 % correspondait au risque le plus élevé possible⁴⁰.

Fin 2015, la dette structurée était encore composée de six produits dont trois ont été renégociés dans le cadre du dispositif du fonds de soutien créé par la loi de finances initiale pour 2014. Quatre produits de change à risque potentiellement élevé (classement hors charte Gissler) faisaient partie de l'encours de la commune. Chamonix-Mont-Blanc était par ailleurs exposée, dans une moindre mesure, à deux produits structurés prenant la forme de produits de pente, c'est-à-dire des emprunts aux formules portant sur des écarts de taux présentant un risque significatif dans la mesure où ils portent sur des indices de pays différents et font appel à un effet de levier ou coefficient multiplicateur de 5 dans leur formule de taux.

La commune a sécurisé début 2016 les trois premiers produits de change sur les quatre cités en les refinançant par des emprunts à taux fixe classique. Le coût global de sortie de ces trois produits de change pour le contribuable, qu'il soit national ou local, a été important (5,85 M€) et supporté, pour ce qui concerne la commune, au moyen de nouveaux emprunts pour 4 M€ et de pénalités de remboursement, pour 1,33 M€. En tenant compte de la participation du fonds de soutien national à hauteur de 3,01 M€, le coût net supporté par la commune (et donc le contribuable local), peut être évalué 2,83 M€.

⁴⁰ Soit un classement hors charte Gissler ou 6F suivant le classement de la circulaire interministérielle IOCB1015077C du 25 juin 2010 relative aux produits financiers offerts à leurs collectivités territoriales et à leurs établissements publics.

Dans sa réponse, la commune souligne qu'à la suite des opérations de sécurisation la part de la dette, qui présente le risque le plus élevé ne représente plus, sur l'exercice 2016, que 5 % du total de son encours contre 18 % en 2015. Le poids de l'ensemble de la dette structurée résiduelle présentant un risque potentiel approche 10 %.

Pour cette dette qui présente encore un risque (un produit de change entre le dollar et le yen ainsi que deux produits de pente), la commune a souhaité bénéficier du régime dérogatoire du fonds de soutien compte tenu d'anticipations qu'elle estimait lui être favorables et de la possibilité de conserver ce régime. Le régime dérogatoire permet une prise en charge partielle par le fonds des taux d'intérêt lorsqu'ils dépassent le taux de l'usure. Il est susceptible d'être prorogé par période successive de trois ans jusqu'au terme des contrats d'emprunt ou jusqu'à la clôture du fonds de soutien en 2028.

La commune demeure pour partie exposée à moyen terme au risque lié à ces emprunts, même si l'évolution des indices sous-jacents à ces emprunts lui a été par le passé favorable.

3.9- Les participations et engagements hors bilan

La commune est engagée financièrement auprès de la SEM de la vallée de Chamonix-Mont-Blanc (ex SEM Chamonix développement). Sa participation intervient à hauteur de 3,334 M€ et 58,23 % du capital. À un degré moindre, elle participe à hauteur de 334 k€ au capital de la société d'équipement du département (pour 0,34 % de ce capital). Les autres participations s'avèrent marginales. Les garanties d'emprunt sont accordées pour l'essentiel à des organismes de logement social, soit 17 M€ de capital restant dû en 2015. La SEM précitée bénéficiait également d'une garantie d'emprunt dont le capital restant dû était de 613 k€ la même année.

*

Dans son précédent rapport, la chambre avait relevé l'endettement important de la commune de Chamonix-Mont-Blanc. Elle constate que celle-ci s'est depuis désendettée en adaptant son effort d'investissement, même si le poids de sa dette demeure conséquent. L'évolution des charges de fonctionnement est globalement restée sous contrôle, ce qui a contribué à préserver l'autofinancement. La capacité de désendettement communale demeure sous le seuil d'alerte.

Ces constats interviennent dans le contexte d'une contrainte financière croissante, que cela soit à travers la réduction des concours financiers de l'Etat ou la prise en charge par la commune du fonds de péréquation intercommunal (FPIC) précédemment acquittée par l'intercommunalité. Le tarissement de son patrimoine cessible comme moyen de financement est à prendre en considération. La commune a par ailleurs rééchelonné en fin de période le remboursement d'une partie de sa dette afin de diminuer ses annuités de remboursement à court terme, ce qui se traduit par un coût global de remboursement plus élevé sur toute la période et un renchérissement de ses annuités à moyen terme. La commune a enfin fortement réduit son exposition au risque en sécurisant une part importante de ses emprunts structurés, en contrepartie d'un coût de sortie non négligeable pour le contribuable.

4- LA GESTION DES RESSOURCES HUMAINES

La gestion des ressources humaines a évolué au cours de la période sous revue. Gérées en début de période dans le cadre de mises à disposition de services auprès de la communauté de communes en 2010, les ressources humaines font l'objet depuis le 1er janvier 2016 d'une gestion mutualisée avec la CCVCMB.

4.1- L'évolution des effectifs et le pilotage de la masse salariale

4.1.1- L'évolution des effectifs au cours de la période

L'analyse a été conduite à partir des chiffres en équivalent temps plein (ETP) annuels communiqués par la commune sur la période 2011-2015 pour tenir compte du changement de périmètre dû aux transferts de compétences à la communauté de communes (cf. annexe 4).

Les effectifs de fonctionnaires ont augmenté régulièrement jusqu'en 2014 avant d'amorcer une légère décline à compter de 2015. L'impact du dispositif de résorption de l'emploi précaire sur l'augmentation des effectifs de titulaires est négligeable puisqu'il n'a concerné qu'un seul agent sur la période. Le nombre d'ETP correspondant aux contractuels de droit public a quant à lui fortement décliné sur la période, et notamment ceux correspondant aux emplois non permanents. S'agissant des agents contractuels sur emplois permanents, la commune précise dans sa réponse à la chambre que 5 ETP ont été pourvus dans le cadre de la réforme du temps périscolaire. Les effectifs totaux de la commune de Chamonix exprimés en ETP augmentent ainsi de 1,06 % sur la période. La commune a donc globalement maîtrisé l'augmentation de ses effectifs même si ce constat doit être nuancé des transferts à la communauté de communes.

4.1.2- La masse salariale et son pilotage

La masse salariale, hors atténuation de charges, augmente de + 7 % (+ 593 k€) sur 2011-2015, alors que les effectifs en équivalent temps plein sont orientés à la baisse. Malgré la baisse des effectifs, la masse salariale n'a pas diminué dans les mêmes proportions et a même augmenté. Le glissement vieillesse technicité (GVT) et les revalorisations de rémunération des contractuels expliquent ainsi les deux tiers de l'augmentation avec une progression en moyenne annuelle de près de + 4 % sur 2011-2015 (environ + 400 k€) (cf. annexe 4).

La masse salariale des titulaires a progressé de + 7 % contre + 5 % pour les contractuels. Selon les données communiquées par la commune, les effectifs (en ETP) des titulaires croissent de + 6,3 ETP entre 2011 et fin 2014 et ceux des contractuels de droit public diminuent de - 5,5 ETP sur la période. Le salaire moyen de ces derniers connaît ainsi une forte croissance sur 2011-2014 (+ 40 %) atteignant 28 k€ contre 20 k€ en 2011 alors que celui des agents titulaires stagne (+ 1 % pour un salaire annuel moyen de 20 k€ à la fin 2014).

Cette évolution à la hausse du salaire moyen des agents contractuels de droit public s'explique, pour l'essentiel, par le niveau des rémunérations de cinq agents contractuels de catégorie A sur poste permanent. En effet, la masse salariale de ces agents (281 k€ en 2014) constitue 20 % de la masse salariale totale des agents contractuels de droit public.

La commune dispose de divers outils de pilotage, notamment un tableau de suivi global de la masse salariale mais aussi un outil de pilotage des saisonniers et des postes des services techniques qui a pour objectif de faciliter les arbitrages en matière de recrutement.

Sur l'exercice 2015, le pilotage de la masse salariale a permis de générer une économie de 182 000 € sur des charges de personnel de 13,7 millions d'euros soit 1,33 % du budget.

Depuis 2015, la commune souhaite mettre en œuvre une vaste politique de maîtrise des charges, dont ceux de personnel sans toutefois qu'à ce jour, les axes principaux de cette politique aient été arrêtés.

4.2- L'emploi des saisonniers

La commune de Chamonix a fait le choix de procéder chaque année au recrutement de saisonniers et n'affecte pas d'agents permanents à des tâches différenciées selon les saisons.

Les agents recrutés le sont exclusivement au niveau de la catégorie C (cadres d'emplois des adjoints techniques et des adjoints administratifs) et la durée moyenne des contrats saisonniers est de quatre mois.

Le conseil municipal adopte chaque année une délibération sur le principe du recrutement des saisonniers (cf. la délibération du 29 avril 2016). La délibération précise les services dans lesquels seront affectés les saisonniers avec les différentes fonctions recherchées (notamment, daineurs, pisteurs au service des pistes de ski de fond en gestion communale, agents de surveillance de la voie publique (ASVP) au service Police municipale, agents d'entretien aux espaces verts et au cimetière, ...). La Chambre observe que les besoins ne sont pas exprimés en nombre de postes ou en ETP mais en nombre de mois pour chaque service recruteur. Cela ne permet pas au conseil municipal d'avoir une vision précise de l'effectif des saisonniers recrutés chaque année ni de la quotité de temps de travail définie pour chaque poste. Dans sa réponse à la chambre, la commune indique que le nombre d'ETP a été ajouté depuis 2017 dans les délibérations de principe relatives au recours à l'emploi saisonnier, afin de compléter l'information du conseil.

Parmi les bénéficiaires des contrats saisonniers figure une association de secours en montagne à laquelle la commune met à disposition gracieuse un agent contractuel pour une durée déterminée (cinq mois, en 2016, cf. délibération du 29 avril 2016 précitée) afin d'assurer des fonctions d'agent d'accueil au sein de l'association. Or, l'article 136 de la loi n° 84-53 du 26 janvier 1984 prévoit que seuls « *les bénéficiaires d'un contrat à durée indéterminée, peuvent, pour des fonctions de même nature que celles exercées dans la collectivité territoriale ou l'établissement public (...) être mis à disposition, pour les agents employés par une collectivité territoriale, auprès d'un établissement public qui lui est rattaché, d'un établissement public de coopération intercommunale dont elle est membre ou d'un établissement public rattaché à l'établissement public de coopération intercommunale dont elle est membre* ». Deux irrégularités sont à relever dans le cas présent : d'une part, la mise à disposition d'agents recrutés par contrat à durée déterminée et d'autre part, la mise à disposition gracieuse de l'agent.

La chambre rappelle que l'organisme d'accueil doit intégralement rembourser la rémunération et les charges sociales afférentes. Elle rappelle également que la procédure de mise à disposition prévoit une information de l'assemblée délibérante du projet de mise à disposition, la soumission à l'agent d'un projet de convention avec l'organisme d'accueil, l'avis de la CAP (pour les fonctionnaires), la conclusion d'une convention comportant un certain nombre d'éléments (nature des fonctions, conditions d'emploi, contrôle et évaluation, modalités de remboursement, préavis de rupture anticipée), la prise d'un arrêté de mise à disposition, la transmission de l'arrêté et de la convention au contrôle de légalité.

Sur ce point, la commune informe la chambre du fait que la situation des agents contractuels mis à disposition de l'association de secours a été régularisée à compter de 2017. Désormais, l'association recrute directement l'intégralité de ses personnels.

Les conditions de rémunération des agents contractuels recrutés au motif d'un accroissement saisonnier d'activité appellent également observation.

Si la rémunération est bien fixée par référence aux grilles indiciaires des cadres d'emplois des adjoints techniques et des adjoints administratifs, elle s'appuie pour l'indice de recrutement, sur un échelonnement indiciaire propre à la commune. Ces grilles ont été élaborées en commission du personnel en 1995 mais n'ont pas été adoptées en conseil municipal. Elles sont réévaluées chaque année en fonction des modifications des grilles indiciaires de référence et déterminent un indice de rémunération en fonction de l'ancienneté de l'agent sur des postes de saisonniers en mairie. Elles fixent également le niveau des indemnités complémentaires (exprimées en nombre de points d'indice supplémentaires ou en montant) sans base juridique. Il existe ainsi des grilles pour la rémunération des saisonniers du service des sentiers, du centre sportif et une grille commune à tous les autres services.

La chambre rappelle qu'il n'est pas possible d'instaurer un système de carrière avec un déroulement linéaire au bénéfice des contractuels (CE 30 juin 1993 n° 120658, 129984 et 129985). Les rémunérations des contractuels doivent être liées uniquement aux missions de l'agent, à ses responsabilités et/ou sa formation et compétences.

En réponse à l'observation de la chambre, la commune précise que la rémunération des contractuels recrutés sur emplois saisonniers évoluera désormais sans caractère automatique.

4.3- Les contractuels de catégorie A

Sur la période de contrôle, la commune a employé plusieurs contractuels sur des postes d'encadrement. Tous concernent des postes administratifs, la commune n'emploie aucun contractuel de catégorie A dans la filière technique. Dans sa réponse, la commune informe la chambre du fait que le nombre d'agents contractuels de catégorie A employés par la commune de Chamonix a diminué depuis 2015, notamment grâce à la non reconduction d'un contrat de médecin et d'un contrat de chargé de mission.

Deux situations appellent plus particulièrement observations.

4.3.1- La situation d'un chargé mission « délégation de service public »

Le poste de chargé de mission pour le suivi des délégations de services publics et affaires juridiques, occupé depuis le 9 juillet 2012, n'a été intégré dans l'organigramme des services qu'à compter de juin 2016, soit près de quatre années après l'arrivée de l'agent dans la commune. Il est rattaché directement au maire et à la direction générale.

La commune n'a produit aucune délibération de création de l'emploi antérieure au recrutement de l'agent, contrairement aux dispositions de l'article 34 de la loi n° 84-53 du 26 janvier 1984. Seule une délibération en date du 30 juillet 2015 portant « confirmation d'un emploi de chargé de développement économique et touristique » a été adoptée par la commune au moment du renouvellement du contrat de travail le 10 juillet 2015. Alors même que la déclaration du poste à pourvoir été régulièrement effectuée auprès du centre de gestion de la Haute-Savoie le 5 juin 2012 puis le 22 mai 2015, le recrutement apparaît irrégulier faute d'ouverture du poste au budget à la date de recrutement de l'agent.

La rémunération servie à l'agent recruté sur le poste de chargé de mission appelle également des remarques. En effet, la rémunération contractuellement prévue a été fixée par référence au 10ème échelon du grade d'attaché principal. Le contrat initial signé en 2012 ainsi que le contrat conclu en 2015 fixent la rémunération du chargé de mission à 5 960 € bruts mensuels. Ce montant intègre le traitement indiciaire afférent à l'échelon terminal du grade d'attaché principal soit 3 625 € à la date du 9 juillet 2012, ainsi qu'une indemnité de logement et un régime indemnitaire de 2 335 € bruts mensuels.

Cette rémunération s'élevait ainsi à 4 874 € nets mensuels en moyenne, soit 146 209 € nets sur la période juillet 2012-décembre 2014, représentant un coût total pour la commune de 252 112 €, charges patronales comprises ce qui en fait une des plus importantes rémunérations de la commune. La commune a indiqué en réponse que le recours à un cabinet externe aurait eu un coût de 377 000 € HT, sans toutefois produire de document à l'appui.

4.3.2- Les agents contractuels recrutés pour assurer la direction d'une association de secours en montagne

Sur la période, trois agents contractuels ont assuré les fonctions de directeur d'une association de secours en montagne dans le cadre d'une mise à disposition. Ces agents étaient recrutés, par contrats à durée déterminée de trois ans, sur le fondement d'une absence de cadre d'emplois de fonctionnaires susceptibles d'assurer les fonctions correspondantes.

Or l'article 136 de la loi n° 84-53 précitée prévoit que seuls « *les bénéficiaires d'un contrat à durée indéterminée, peuvent, pour des fonctions de même nature que celles exercées dans la collectivité territoriale ou l'établissement public (...) être mis à disposition, pour les agents employés par une collectivité territoriale, auprès d'un établissement public qui lui est rattaché, d'un établissement public de coopération intercommunale dont elle est membre ou d'un établissement public rattaché à l'établissement public de coopération intercommunale dont elle est membre* ». Ces mises à dispositions n'étaient pas conformes aux conditions exigées par la loi.

La commune devra se conformer aux dispositions statutaires en vigueur et mettre fin à cette situation. Il conviendrait que l'association emploie directement les salariés assurant les fonctions de direction.

En réponse aux observations de la chambre, la commune indique avoir mis fin aux mises à disposition d'agents contractuels à compter du 1^{er} janvier 2017. L'association recrute désormais directement son directeur ainsi que le personnel saisonnier assurant l'information du public. Le maire précise également, sans toutefois produire les conventions en attestant, que seuls des fonctionnaires sont désormais mis à disposition de l'association et que l'association procède au remboursement des traitements et des charges afférentes.

4.4- La mutualisation des services entre la commune et la communauté de communes

Dès la création de la communauté de communes de la vallée de Chamonix-Mont-Blanc (CCVCMB) au 1^{er} janvier 2010, les services de l'intercommunalité se sont structurés autour d'un principe de mutualisation des moyens humains, notamment avec Chamonix, commune la plus importante du groupement.

Les relations se sont organisées conformément à l'article L. 5211-4-1 du code général des collectivités territoriales, dans sa rédaction en vigueur au 1^{er} janvier 2010, à savoir le transfert de personnels en lien avec le service affecté à l'exercice d'une compétence transférée, la création de services communs relatifs aux principaux services fonctionnels de la mairie de Chamonix (ressources humaines, marchés publics, finances, etc.) et la prise en compte des travaux en régie réalisés par les services techniques municipaux dans les bâtiments communautaires, sous la forme de prestations de services.

Conformément à l'article L. 5211-39-1 du CGCT issu de la loi n° 2010-1563 du 16 décembre 2010 de réforme des collectivités territoriales, un projet de schéma de mutualisation de services entre la CCVCMB (établissement public de coopération intercommunale à fiscalité propre) et ses communes membres, a été élaboré en 2015.

Il a été présenté au conseil municipal et approuvé le 24 avril 2015. La communauté de communes et ses communes membres se sont fixées comme objectif la création de six services communs, en fonction de l'intérêt intercommunal des missions assumées par lesdits services (urbanisme, ressources humaines, finances, juridique et foncier, informatique, marchés publics).

Après avis du comité technique rendu le 4 décembre 2015, le conseil municipal par délibération du 18 décembre 2015 a validé la création de services communs au niveau de la communauté de communes, acté le transfert des agents affectés dans ces services communs et modifié en conséquence le tableau des effectifs communaux.

La mutualisation des services est effective depuis le 1^{er} janvier 2016. L'organigramme des services communaux fait apparaître les services désormais mutualisés, en plus des services ayant déjà fait l'objet d'un transfert pur et simple à la communauté des communes en vertu du transfert de compétences (direction des sports notamment).

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

5.1- La Compagnie du Mont-Blanc (CMB) : opérateur de remontées mécaniques majeur sur le massif du Mont-Blanc

La Compagnie du Mont-Blanc a son siège social à Chamonix-Mont-Blanc et se présente comme la première société de remontées mécaniques françaises⁴¹ en termes d'activité et de chiffre d'affaires annuel. Elle concentre son activité sur le Massif du Mont-Blanc et plus particulièrement sur le territoire des communes de Chamonix, Vallorcine, les Houches et Megève. Elle constitue aujourd'hui le partenaire principal de la commune pour l'exploitation de la station⁴².

La Compagnie du Mont-Blanc est une société anonyme qui maîtrise deux filiales consolidées, la Compagnie du Mont Blanc Restauration SARL (restaurants et boutiques) détenue à 100 % et la Société des Remontées Mécaniques Les Houches-Saint Gervais SA (remontées mécaniques) détenue à 72,5 %. La CMB détient également à 54 % une filiale non consolidée, la Société Agro Touristique de Trient-Finhaut (Suisse), ainsi qu'une participation non consolidée de 5,68 % du capital dans la société Courmayeur Mont-Blanc Funivie (Italie).

Son capital social de 6 885 554 € est principalement détenu par la compagnie des Alpes (37,5 %), la SAEM Vallée de Chamonix Mont blanc (18,03 %) et la famille Seydoux (18,03 %)⁴³. Sur l'exercice 2014-2015, l'exploitation du domaine de Chamonix permet à la CMB de générer un chiffre d'affaires de 33,5 M€ sur un chiffre d'affaires consolidé du groupe de 70,2 M€, soit 48 % de ce dernier. L'exploitation du domaine skiable de Chamonix est donc essentielle pour l'entreprise, même si la part de chiffre d'affaires du domaine skiable chamoniard s'est mécaniquement pondérée à compter de 2016 avec le rachat par la CMB des actions détenues par la commune de Megève dans la SEM exploitant le domaine skiable mégevan.

De 2010 à fin 2013, la CMB a assuré l'exploitation de la majeure partie du domaine skiable de Chamonix en vertu de six conventions concernant chacune un secteur géographique délégué : Brévent, Flégère, Tour Col de Balme, Grands Montets, le Savoy et la Samaran. En 2013, au terme d'une mise en concurrence, la CMB a de nouveau été retenue comme délégataire. La concession signée le 5 décembre 2013, pour une durée de 40 ans, regroupe les six domaines précédemment exploités dans le cadre de conventions distinctes.

⁴¹ Voir le classement des chiffres d'affaires des opérateurs de remontées mécaniques établi par le magazine Montagne leaders pour la saison 2014/2015 sur la base des chiffres d'affaires des opérateurs de remontées mécaniques.

⁴² Si la CMB n'existe que depuis 2000, cette société s'est substituée à la Société touristique du Mont-Blanc, délégataire du domaine skiable Chamonix délégataire historique du domaine skiable communal.

⁴³ La SAEM Vallée Chamonix Mont blanc a pour objet social le transport de voyageurs.

La CMB exploite également, le site de l'Aiguille du Midi dans le cadre d'une convention de délégation de service public conclue avec la commune de Chamonix en 1989, ainsi que le train du Montenvers⁴⁴ et le tramway du Mont-Blanc (TMB)⁴⁵, lignes de chemin de fer à crémaillère, en vertu de contrats de concessions conclus avec le département de la Haute-Savoie.

Cette assise territoriale lui a permis de proposer, outre un produit tarifaire ouvrant l'accès à l'ensemble des domaines skiables de Chamonix, à savoir le « Chamonix Le Pass »⁴⁶, les espaces tarifaires « Mont-Blanc Unlimited MBU » et « Mont-Blanc Multipass MBM ».

Le forfait MBU, valable en hiver, saison et année, offre un accès sans limitation à l'ensemble des remontées mécaniques des domaines skiables situés sur le territoire de Chamonix mais aussi des Houches-Saint Gervais, de Courmayeur, du Funivie Monte Bianco, ainsi qu'aux sites de l'Aiguille du Midi, au train du Montenvers, au Tramway du Mont Blanc et au domaine de Verbier-4 vallées en Suisse.

Le forfait MBM, valable au printemps, été et automne, donne accès, pour sa part, sans limitation à l'ensemble des remontées des sites de Chamonix, Les Houches-Saint Gervais, ainsi qu'aux sites de l'Aiguille du Midi, au train du Montenvers et au Tramway du Mont Blanc. Le rachat de la SEM des remontées mécaniques de Megève par la société Mont-Blanc et compagnie SA (MBC détenue à 67 % par la CMB) lui a permis d'intégrer le domaine skiable de Megève à l'espace tarifaire MBM-MBU, renforçant l'impact commercial et financier de ce produit. La CMB avait, en 2011, pris le contrôle de la SEM Les Houches/Saint-Gervais (LHSG), ce qui lui avait permis d'associer le domaine skiable du même nom à cet espace tarifaire. Pour ce qui la concerne, la commune de Chamonix s'était alors notamment retirée du capital de la LHSG, avec les autres collectivités publiques concernées afin de transformer cette SEM en société anonyme. Le changement de statut effectué avait alors permis à la CMB de souscrire à une augmentation du capital de la LHSG qui a servi à financer pour partie le droit d'entrée de la nouvelle délégation du domaine skiable des Houches/Saint-Gervais remplaçant les deux délégations précédemment en vigueur avant leur résiliation pour motif d'intérêt général par le syndicat intercommunal à vocation unique (SIVU) des Houches/Saint-Gervais.

La stratégie de développement commercial ainsi mise en œuvre par la CMB transcende les découpages administratifs du territoire étudié, voire les frontières des États, et aboutit à la maîtrise économique d'un ensemble géographique, celui du massif du Mont-Blanc. Face à cette stratégie, il n'existe pas aujourd'hui d'acteur ou de regroupement d'acteurs publics locaux de taille équivalente, structuré juridiquement, en mesure de porter, face à un opérateur unique, une stratégie publique de massif.

5.2- Une gestion éclatée par domaine jusqu'à fin 2013

Historiquement, chacun des six principaux domaines de ski alpin de Chamonix (les Grands Montets, le Brévent, la Flégère, le Savoy, le Tour – Col de Balme, la Samaran) faisait l'objet d'une convention spécifique de délégation, ainsi que le retrace le tableau ci-dessous.

⁴⁴ Le Train du Montenvers a été inauguré au début du XX^e siècle et relie Chamonix-Mont-Blanc (1 042 m) au Montenvers, point de vue sur la mer de Glace (1 913 m).

⁴⁵ Le TMB relie la gare SNCF de Saint-Gervais (580 m) au glacier de Bionnassay (2 372 m).

⁴⁶ Le Chamonix Le Pass permet d'accéder aux domaines de Brévent/Flégère, des Grands Montets (hors 2^{ème} tronçon), de Balme/Tour/Vallorcine, des Chosalets, de la Vormaine, des Planards et du Savoy.

Tableau 8 : Conventions relatives au domaine skiable jusqu'en 2013

	Domaine Grands Montets	Domaine Brévent	Domaine La Flégère	Domaine Savoy	Domaine Tour - Balme	Domaine Samaran
Titulaire initial du contrat	SATAL (société aménagement touristique Argentièrè Lognan)	M. Alfred CACHAT	SETSSC (sté équipement touristique super Chamonix)	STHM (sté transport de haute montagne)	SETA (sté équipement touristique d'Argentièrè)	Association en participation du télésièki de la Samaran
Date de signature du contrat initial	23/12/1988	31/12/1925	26/09/1954	06/01/1989 avec effet au 30/09/1988	05/02/1973	06/01/1989 (avec effet au 30/09/1988)
Durée initiale du contrat	30 ans (jusqu'au 30/09/2018)	99 ans (jusqu'au 31/12/2024)	100 ans	30 ans (jusqu'au 30/09/2018)	83 ans (jusqu'au 31/12/2056)	15 ans (jusqu'au 5 janvier 2004)
Nombre d'avenants formalisés	1	4	2	0	2 (+ 1 non formalisé)	2
Date d'expiration suite à avenants	30/09/2018	31/12/2018	31/12/2018	30/09/2018	31/12/2018	30/09/2013

Source : anciennes conventions de délégation de service public

Les différents domaines étaient initialement exploités par des délégataires distincts. Au fil du temps, les sociétés exploitantes ont toutes été rachetées par la Société Touristique du Mont-Blanc (STMB), devenue Compagnie du Mont-Blanc (CMB) en 2000. A cet égard aucun avenant n'est jamais venu acter cette substitution d'exploitant, à l'exception de la délégation relative au domaine du Tour – Col de Balme alors même que la substitution de la Compagnie du Mont-Blanc aux anciennes sociétés exploitantes du domaine et le transfert des concessions au profit de la CMB ont été actées par délibérations en date du 26 novembre 1999 et du 19 avril 2002, ainsi que la commune l'a indiqué dans sa réponse à la chambre.

Ces contrats pour la plupart très anciens (les deux plus anciennes conventions datent en effet de 1925 s'agissant du domaine du Brévent et de 1954 pour La Flégère), ont fait l'objet de mises à jour relatives à la durée des conventions actées en 1989 par avenants aux contrats initiaux suite à l'entrée en vigueur de la loi Montagne du 9 janvier 1985⁴⁷. Depuis la fin des années 1980 et jusqu'à leur résiliation anticipée en 2013, les conventions n'ont plus été amendées, ni actualisées.

Les conventions en vigueur jusqu'en 2013 étaient disparates tant dans leur rédaction que dans leur contenu. Certains des éléments annoncés dans le corps des contrats n'y figuraient pas (par exemple, cahier des charges annoncé mais non joint aux conventions relatives à la gestion des domaines du Brévent, du Savoy et de la Samaran). En outre, les conventions n'identifiaient aucun montant précis d'investissement et ne comportaient pas de programme d'investissement couvrant la durée du contrat⁴⁸. S'agissant des tarifs appliqués aux usagers (tarifs des forfaits de remontées mécaniques), les conventions ne déterminaient aucune formule d'indexation, ce qui empêchait la commune d'avoir une vision prospective de l'évolution des tarifs, et par là même d'exercer un réel contrôle sur cet aspect majeur de l'équilibre économique des délégations.

Il en résultait pour la commune une grande difficulté à appréhender l'économie générale des contrats, ce qu'avait relevé le précédent rapport de la chambre.

⁴⁷ La loi n° 85-30 du 9 janvier 1985 relative au développement et à la protection de la montagne dite « Loi Montagne » limitait à 30 ans la durée des conventions de délégations de service public de remontées mécaniques.

⁴⁸ Les contrats listaient seulement certains des équipements que le délégataire devait réaliser.

5.3- La résiliation des anciennes conventions

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

Depuis la fin des années 2000, la commune avait constaté un risque de perte de compétitivité de la station, dans le secteur du tourisme hivernal (concurrence des stations suisses et autrichiennes notamment) et dans un contexte de maturité du marché du ski. Ce constat était partagé par les élus et les socio-professionnels sur la base d'études de satisfaction menées pour le compte de la CMB, et évoquées dans les comptes rendus annuels d'activité du délégataire.

Les motivations avancées pour justifier la résiliation anticipée en 2013 sont notamment d'ordre technique (un parc de remontées mécaniques vieillissant et insuffisamment adapté aux attentes de la clientèle) et juridique (des conventions de délégations de service public non conformes à la réglementation en vigueur et dont les clauses contractuelles ne permettaient pas à la commune d'imposer au délégataire la réalisation des investissements nécessaires jusqu'au terme des conventions).

L'âge moyen du parc de remontées mécaniques à Chamonix étant plus élevé que l'âge moyen du parc français, le constat de l'obsolescence des engins implantés sur le domaine chamoniard était dressé de longue date par les élus et socio-professionnels de la station (cf. supra caractéristiques du domaine skiable).

Les conventions de délégation pour la gestion du domaine skiable étaient anciennes, leurs clauses n'étaient plus adaptées à l'environnement juridique et ne permettaient pas de réaliser des investissements lourds. Dans leurs réponses aux observations de la chambre, la commune et le délégataire estiment que les clauses des anciennes conventions permettaient seulement l'entretien mais non la modernisation des installations et qu'il n'était pas envisageable de programmer des investissements complémentaires sans une mise en concurrence.

La chambre observe, au travers des arguments avancés par la commune et par le délégataire dans leurs réponses à la chambre, que les investissements s'avéraient insuffisants depuis de nombreuses années et que, selon les termes même de la commune dans sa réponse à la chambre, de « *nouveaux investissements (...) s'imposaient pour des considérations de sécurité* ». La décision de résilier les anciennes conventions, qui a été prise 5 ans avant leur terme normal, aurait utilement pu intervenir plus tôt. La commune et le délégataire ont tardé à réagir à la problématique de sous-investissement connue depuis plus de 10 ans à la date de résiliation effective des conventions ainsi qu'à prendre les mesures propres à préserver la qualité du service.

5.3.2- La planification des investissements sous l'empire des anciennes conventions

Un protocole relatif aux investissements avait été signé entre la Compagnie du Mont-Blanc et la commune de Chamonix le 15 mai 2002. Ce protocole contractualisait notamment l'aménagement des sites et la planification des investissements pour la période 2002-2008.

Pour la période 2009-2013, aucun plan d'investissements sur les domaines skiables délégués à la Compagnie du Mont-Blanc n'a été juridiquement acté. Au surplus, sur cette même période, à la connaissance de la chambre, aucune délibération n'a été prise par la commune pour valider les investissements initiés par le délégataire.

S'agissant du suivi des investissements, la chambre relève que la commune a eu des difficultés à retracer les investissements prévus et réalisés, comme en témoignent les décalages d'exercices constatés entre les tableaux fournis par la commune pour la période 2009-2014 et les comptes rendus établis par le délégataire (cf. tableau en annexe 5). Ces tableaux ne font pas état des prévisions mais uniquement des réalisations effectives. Ils ne

détaillent pas l'intégralité des investissements mais listent simplement les principaux équipements réalisés par domaine au cours de l'exercice. Le détail du poste « gros entretien » n'est jamais renseigné, ni par la commune ni dans les rapports du délégataire.

Sur la période 2009-2013, les investissements réalisés par le délégataire ne le sont pas sur le fondement d'un contrat, qui en fixerait la liste, le coût prévisionnel et le calendrier. Rien ne démontre que les investissements de développement ont été réalisés sur demande formalisée du délégant.

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

Dans l'hypothèse de la résiliation anticipée d'une convention de délégation de service public pour motif d'intérêt général, le cocontractant de la collectivité peut prétendre à deux catégories d'indemnisation : d'une part, l'indemnisation du montant des investissements non amortis et, d'autre part, l'indemnisation du manque à gagner résultant de la fin anticipée du contrat.

5.3.3.1- *Le calcul de l'indemnisation des investissements non amortis*

L'arrêt d'assemblée du Conseil d'État du 21 décembre 2012 (arrêt « Commune de Douai », 21 décembre 2012, n° 342788) a rappelé la définition et le régime juridique des différentes catégories de biens des délégations de service public. Les biens de retour sont les biens meubles et immeubles, matériels et immatériels, indispensables à l'exécution du service public qui font retour, en principe gratuitement, à la personne publique en fin de concession, sous réserve qu'ils aient été amortis à la date à laquelle il est mis fin au contrat⁴⁹. Les biens de retour doivent être distingués de deux autres catégories de biens : les biens de reprise, qui participent à l'exécution du service public sans lui être indispensables et qui peuvent être éventuellement rachetés par le délégant en fin de contrat, et les biens propres qui restent la propriété du délégataire, sauf accord spécifique entre les parties.

Le Conseil d'État a rappelé que l'indemnité au titre des investissements n'est due que si les biens n'ont pu être amortis au cours de la période d'exécution du contrat. Il a précisé en outre que lorsque leur durée d'utilisation est supérieure à la durée du contrat, l'indemnité est égale à la valeur nette comptable constatée à la résiliation qui résulterait de l'amortissement des biens sur la durée du contrat. Le Conseil d'État a réaffirmé par ailleurs le principe⁵⁰ selon lequel la valeur nette comptable des investissements réalisés constitue l'indemnité maximale à laquelle le délégataire peut prétendre. Enfin, seuls les investissements peuvent être indemnisés et non les dépenses d'entretien effectuées sur les biens, qui constituent pour le délégataire une obligation dont il a la charge exclusive et qu'il finance par ses prélèvements sur l'usager.

En l'occurrence, l'indemnisation des biens de retour non amortis à la date de résiliation attribuée à l'exploitant sortant à hauteur de 59 millions d'euros s'est faite à la valeur nette comptable, dans le cadre d'un amortissement calculé sur la durée résiduelle d'utilisation des biens avancée par l'exploitant, et non sur les trois années restant à courir de la convention.

La chambre observe que la valeur des biens non amortis a été fixée sans que la commune puisse en vérifier l'exact calcul, en raison de son incapacité à connaître et suivre de manière précise les immobilisations réalisées par le délégataire sortant.

En effet, les anciennes conventions ne contenaient aucun plan pluriannuel d'investissement ni aucune précision sur les méthodes d'amortissement. Le protocole de 2002 précité ne contenait pas non plus de précision relative aux règles d'amortissement.

⁴⁹ Conseil d'État, avis n° 371.234 du 9 avril 2005.

⁵⁰ Ce principe avait été énoncé par le conseil d'État dans son arrêt du 4 juillet 2012, « Communauté d'agglomération de Chartres métropole », requête n° 352417.

Quant à l'amortissement par composant⁵¹ que la CMB pratique conformément à la recommandation de l'Autorité des normes comptables dans le règlement n° 2014-03 du 5 juin 2014 relatif au plan comptable général, il n'a jamais été contractuellement prévu.

En l'absence de règles d'amortissement connues et appliquées et de suivi précis du fichier des immobilisations des biens de la délégation, il était impossible pour la commune de connaître et de suivre les éléments sur le fondement desquels l'équilibre économique de la délégation était fondé et la valeur d'indemnisation des biens calculée. La commune a ainsi 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.

5.3.3.2- *Une renonciation du délégataire à l'indemnisation de son manque à gagner*

Aux termes de l'article 6 du protocole de résiliation adopté le 5 janvier 2013, la CMB a renoncé expressément aux indemnités compensatrices du manque à gagner ainsi qu'à toute indemnité à laquelle elle aurait pu prétendre du fait de la résiliation anticipée des conventions. Le délégataire renonce ainsi au bénéfice d'une clause régulièrement insérée dans les conventions résiliées. La clause de renonciation est prescrite sans condition, c'est-à-dire quel que soit l'attributaire de la future délégation.

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

5.4.1- L'organisation communale lors de la passation

La commune s'est attachée en 2012 les services d'une chargée de mission « délégations de service public ». Elle s'est également entourée du conseil de prestataires privés pour l'accompagner dans les procédures de résiliation des anciennes DSP et la passation de la nouvelle concession. Il est à noter que le service des finances de la commune n'a pas été associé à l'analyse de l'équilibre économique de la nouvelle délégation de service public.

La commune de Chamonix avait conclu en 2010 un marché de prestations de services avec un cabinet conseil pour le suivi juridique de l'exécution des différentes conventions relatives au domaine skiable (contrats, avenants, comptes rendus du délégataire), ainsi qu'une assistance à l'évolution des contrats de DSP. Un avenant à ce marché a été signé en 2013 pour tenir compte de l'importance des travaux confiés à ce cabinet qui ont porté plus spécifiquement sur la résiliation (notamment rédaction du protocole de résiliation) des anciennes DSP. Elle a également conclu en 2013 un marché de prestations de services avec une autre société conseil portant sur l'analyse des équilibres financiers des anciens contrats et de leur rentabilité afin de préparer la nouvelle DSP. La société en question a ainsi été chargée de la rédaction du cahier des charges de la nouvelle délégation et de l'élaboration d'un business plan. Pendant la procédure de passation, le prestataire a été chargé de préparer l'analyse des offres. Elle semble également avoir participé à la finalisation de la rédaction du contrat, ainsi qu'à l'analyse de l'aspect tarifaire de la future concession. La commune de Chamonix a aussi conclu en 2013 un marché avec une troisième société conseil ayant pour objet l'étude du positionnement commercial de la station, de son marketing et de sa politique tarifaire.

La commune n'a pas en revanche eu recours à aucune expertise technique indépendante pour compléter l'analyse financière et juridique que lui apportait son assistance à maitre d'ouvrage. Elle considère qu'il n'était pas nécessaire de recourir à une telle expertise. Elle

⁵¹ La technique d'amortissement par composant, couramment pratiquée par les opérateurs de remontées mécaniques, permet d'amortir non pas un équipement complet sur sa durée d'utilisation mais de le décomposer selon ses principaux éléments constitutifs et donc, d'amortir chacun de ces éléments, visant à améliorer ou prolonger notablement la durée de vie d'un équipement, selon des durées distinctes.

estime ainsi que son service « aménagement et montagne » qui a établi le document sur lequel elle s'est appuyée pour définir le cahier des charges du délégataire en matière d'investissements, possédait une bonne connaissance des domaines skiables, installations et remontées mécaniques. Elle fait par ailleurs état de la bonne connaissance du domaine skiable par les élus qui ont participé à la phase de négociation avec la CMB. Une expertise aurait été par ailleurs, selon elle, coûteuse pour finaliser le programme d'investissements retenu. La chambre qui a constaté que le suivi patrimonial était à fiabiliser ne peut que rappeler toutefois l'importante expertise technique que requiert la programmation d'investissements sur longue durée.

5.4.2- Le principe du recours à une délégation de service

La commune n'a pas recueilli l'avis de la commission consultative des services publics locaux (CCSPL) qu'elle avait mis en place par délibération du 28 mars 2008 et qui doit se prononcer « *sur tout projet de délégation de service public avant que l'assemblée délibérante ou l'organe délibération se prononce dans les conditions prévues par l'article 1411-4 [du CGCT]* », lequel dispose que « *Les assemblées délibérantes des collectivités territoriales (...) 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* ». Si la mise en place d'une CCSPL n'était pas obligatoire pour la commune du fait de son seuil de population inférieur à 10.000 habitants, cette commission, dès lors qu'elle avait été instituée, aurait utilement pu être consultée au regard de l'ampleur et des enjeux financiers de l'appel d'offre.

5.4.3- La publicité

La commune de Chamonix a publié un avis d'appel public à la concurrence au journal officiel de l'Union Européenne (JOUE) le 20 février 2013, ainsi que dans le bulletin officiel d'annonce des marchés publics (BOAMP) le 14 février 2013 et le journal d'annonces légales la Montagne le 20 février 2013. La publicité apparaît adaptée à l'importance de la délégation concernée en assurant une diffusion d'étendue européenne.

La date limite de réception des candidatures a été fixée au 19 avril 2013, ce qui laissait un délai de deux mois à d'éventuels candidats pour répondre.

5.4.4- Le protocole MBU/MBM

5.4.4.1- *La signature du protocole pendant la consultation*

La commune de Chamonix a admis deux candidatures émanant de la société d'équilibre du plateau du Prarion (SEPP) et de la CMB⁵². Lors de la phase de recueil des offres qui a suivi, la SEPP a informé la commune⁵³ de sa décision de ne pas formuler d'offre après avoir pris connaissance du cahier des charges. Au motif de son désistement, auquel elle n'a pas souhaité donner une suite contentieuse, elle dénonce un protocole tarifaire dit MBU/MBM signé le 24 avril 2013 par la commune et la CMB après délibération du conseil municipal en date du 18 avril 2013 qui a été joint à ce cahier des charges (qui sera ensuite repris à l'annexe 16 bis de la nouvelle DSP).

5.4.4.2- *Les principales dispositions du protocole*

Le protocole MBU/MBM du 24 avril lie la commune et la CMB, ainsi que par anticipation, le futur attributaire de la DSP (qui aurait pu être la SEPP dont la candidature déposée le 19 avril avait été déclarée recevable le 7 mai 2013).

⁵² Après établissement d'un procès-verbal d'ouverture des dossiers des candidatures en date du 2 mai 2013 puis d'un procès-verbal d'admission des candidats en date du 7 mai suivant.

⁵³ Par courrier du 5 juillet 2013.

Fondé sur les prérogatives de la commune en tant qu'autorité organisatrice du service public des remontées mécaniques, il est motivé par la nécessité d'assurer la solidarité ou l'interconnexion des domaines skiables de la vallée de Chamonix-Mont-Blanc, de garantir à la clientèle une diversité de produits et de répondre en définitive à une finalité d'intérêt général d'attractivité et de développement de la station. Aux termes du protocole, la commune reconnaît un intérêt public aux marques MBU/MBM dont la CMB est propriétaire. La délibération d'approbation du protocole appréhende également celui-ci comme un moyen de régler les difficultés en termes de répartition de recettes entre exploitants. Selon celle-ci « *l'intérêt général des produits communs que constituent le MBU et MBM est caractérisé, notamment au regard des difficultés rencontrées sur les répartitions de recettes des différents exploitants au cours de ces dernières décennies* ».

Rappel du périmètre de validité du MBU, du MBM et du CLP

La CMB propose, outre un produit tarifaire ouvrant l'accès à l'ensemble des domaines skiables de Chamonix, à savoir le « Chamonix Le Pass », les espaces tarifaires « Mont-Blanc Unlimited MBU » et « Mont-Blanc Multipass MBM ». La CMB exploite sur le territoire de la commune, le site de l'Aiguille du Midi dans le cadre d'une convention de délégation de service public conclue avec la commune de Chamonix en 1989, ainsi que le train du Montenvers⁵⁴ et le tramway du Mont-Blanc (TMB), lignes de chemin de fer à crémaillère, en vertu de contrats de concessions conclus avec le département de la Haute-Savoie. Le rachat de la SEM des remontées mécaniques de Megève par la société Mont-Blanc et compagnie SA (MBC détenue à 67 % par la CMB) a permis à la CMB d'intégrer le domaine skiable de Megève à l'espace tarifaire MBM-MBU. La CMB avait, en 2011, pris le contrôle de la SEM Les Houches/Saint-Gervais (LHSG), ce qui lui avait permis d'associer le domaine skiable du même nom à cet espace tarifaire.

Le forfait MBU, valable en hiver, saison et année, offre accès sans limitation à l'ensemble des remontées mécaniques des domaines skiables situés sur le territoire de Chamonix mais aussi des Houches-Saint Gervais, de Courmayeur, du Funivie Monte Bianco, ainsi qu'aux sites de l'Aiguille du Midi, au train du Montenvers, au Tramway du Mont Blanc et au domaine de Verbier-4 vallées en Suisse.

Le forfait MBM, valable au printemps, été et automne, offre accès, pour sa part, sans limitation à l'ensemble des remontées des sites de Chamonix, Les Houches-Saint Gervais, ainsi qu'aux sites de l'Aiguille du Midi, au train du Montenvers et au Tramway du Mont Blanc.

Le Chamonix Le Pass (CLP) permet d'accéder aux domaines exploités par la CMB sur le domaine de la commune de Chamonix-Mont-Blanc (Brévent/Flégère, des Grands Montets (hors 2ème tronçon), Balme/Tour/Vallorcine, Savoy) ainsi que les petits domaines de la commune (Chosalets, de la Vormaine, des Planards) confiés par celle-ci à d'autres exploitants. Parmi ses principales dispositions, le protocole impose au futur attributaire de la DSP l'obligation d'accepter et de commercialiser sur son domaine les forfaits MBU et MBM de la CMB. L'article 1 du protocole dispose que la commune s'engage, « *pour son délégataire* », à permettre l'accès sur le domaine skiable de la future DSP à tous les porteurs de forfaits MBU et MBM. Cet article prévoit également les conditions d'homologation par la commune, en tant qu'autorité délégante, des tarifs MBU et MBM. Le même article dispose aussi que « *le nouveau délégataire s'engage à ne pas concurrencer les produits MBU et MBM* ».

Le CLP, autre marque propriété de la CMB s'impose également au nouveau délégataire. L'article 5.3 du protocole dispose que le nouveau délégataire a l'exclusivité sur son domaine des forfaits CLP saison et année et que la CMB est autorisée à vendre des CLP séjours.

⁵⁴ Le Train du Montenvers a été inauguré au début du XX^e siècle et relie Chamonix-Mont-Blanc (1 042 m) au Montenvers, point de vue sur la mer de Glace (1 913 m).

Le protocole détermine par ailleurs les relations financières entre la CMB et le nouveau délégataire. L'article 3 du protocole fixe les modalités de rémunération du futur délégataire et de la CMB dès lors qu'un MBU ou un MBM est utilisé sur son domaine skiable. Il dispose ainsi que les forfaits MBU consommés sur les domaines skiables de la future DSP donnent lieu au profit du délégataire à une rémunération par la CMB égale à 70 % d'un forfait CLP un jour. A titre indicatif, le tarif du CLP un jour était de 48 € lors de l'hiver 2014/2015 et celui du MBU un jour de 58,5 € sur la même période. Cette règle de calcul doit, selon la commune, permettre au délégataire de dégager une recette supérieure à la recette moyenne du CLP (tous types de forfaits CLP confondus). La vente directe en caisse d'un MBU donne lieu à rémunération du délégataire, au titre de la rétribution de l'acte de vente, à hauteur de 5% des recettes MBU séjours aux caisses du délégataire. En contrepartie, le nouveau délégataire verse à la CMB propriétaire de la marque une contribution « *promotion-commercialisation* » s'élevant à 5 % du total des versements de MBU perçus (correspondant aux recettes MBU générées par les journées consommées et à la part « revendeur » précitée du délégataire). L'utilisation des MBU année et saison et MBM en été sur le périmètre du nouveau délégataire donne lieu selon l'article 4 du protocole à un versement de recettes à hauteur de 67 % du prix public du billet aller-retour pour le point culminant du site par passage. L'utilisation de ces forfaits donne lieu aux mêmes règles de rétribution de l'acte de vente du délégataire et de rétribution de l'acte de commercialisation de la CMB. La vente des CLP séjours par la CMB doit donner lieu à versement au délégataire après déduction d'une part de 5% en faveur de la CMB.

En mentionnant les articles L. 342-4 et L. 342-8 du code du tourisme, le protocole renvoie à la notion d'opération d'aménagement touristique au sens de ce code. L'article L. 342-1 du code du tourisme énonce les différents objets constitutifs d'une opération d'aménagement touristique : « *études, aménagements foncier et immobilier, réalisation et gestion des équipements collectifs, animation et promotion* ». La commune a précisé que le protocole relevait d'une opération de promotion et d'animation, *les forfaits MBM/MBU participant à des objectifs d'animation et de promotion* « *en contribuant au développement de la station et à son attrait touristique en proposant aux usagers des forfaits simplifiant et rationalisant les conditions d'utilisation du domaine skiable de Chamonix dans son ensemble* ». Alors que le protocole ne vise pas explicitement son objet comme le prévoit l'article L. 342-2 du code du tourisme, la référence à la notion d'aménagement touristique dans le cadre du protocole n'apparaît pas évidente si l'on considère qu'elle ne porterait que sur l'un des éléments constitutifs d'une opération touristique au sens de l'article L. 342-1 du code du tourisme.

Surtout, la chambre relève que l'article 6 du protocole dispose que « *le présent accord est conclu pour une durée indéterminée à compter de la saison 2013/2014, et, à minima d'une durée équivalente à la nouvelle DSP* » (soit 40 ans). La mention d'une durée illimitée pour le protocole MBU/MBM apparaît irrégulière. L'article L. 342-2 du code du tourisme oblige au surplus les parties à définir la durée des contrats relatif à une opération d'aménagement touristique et les conditions dans lesquelles le contrat peut être prorogé ou révisé). Les conditions dans lesquelles le protocole est susceptible d'être prorogé au terme des 40 années de la convention de délégation de service public ne sont pas précisées.

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

Quel que soit l'intérêt que peuvent avoir la commune, et plus largement la vallée de Chamonix-Mont-Blanc, à la mise en place de produits tarifaires communs, l'existence d'un protocole annexé au cahier des charges d'une délégation de service public imposant au futur délégataire les marques et services propriétaires de la CMB à des conditions de rémunération prédéterminées et non négociables avant même qu'il ait pu en débattre, 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.

Dans sa réponse, la commune fait valoir que l'objet du protocole était de garantir une économie générale du contrat favorable au futur délégataire. La commune met par ailleurs en avant le fait que le modèle de chiffre d'affaires du nouveau délégataire devrait reposer pour moitié sur

les recettes propres du délégataire (a priori le CLP même si la commune ne le précise pas explicitement) et pour moitié sur le produit du MBU. D'après elle, « *le nouveau délégataire garde la maîtrise de son modèle de recettes, la base de rémunération des journées MBU reposant sur son propre produit* ». L'ordonnateur ajoute que « *l'évolution tarifaire du CLP permet de maîtriser l'évolution de sa recette en lien avec la rémunération des journées MBU consommées* ».

Quelles que soient les hypothèses que l'on peut formuler sur le caractère équilibré ou non de la rétribution du futur délégataire sur les forfaits propriété de la CMB, la chambre maintient l'analyse selon laquelle le protocole revient à imposer à des conditions prédéterminées des marques et services qui sont la propriété de la CMB et non du délégant (la commune), ce qui est susceptible d'avoir affecté le jeu de la concurrence.

5.5- Le champ de la délégation

En vertu de l'article 2 de la convention de délégation de service public, l'objet de la délégation porte sur :

- ♦ l'exploitation, la construction/rénovation des équipements de remontées mécaniques ;
- ♦ l'exploitation (damage, surveillance, protection, neige de culture, ...), l'aménagement, la construction et l'entretien des pistes ;
- ♦ l'exploitation des ouvrages, installations, et bâtiments techniques annexes ou connexes nécessités par les missions définies ci-avant ;
- ♦ l'aménagement et l'exploitation des ouvrages d'accueil aux sites
- ♦ le petit aménagement et l'entretien des parkings ;
- ♦ l'aménagement, l'exploitation et l'entretien des espaces ludiques et à vocation de compétition sur neige situés sur le domaine skiable ;
- ♦ l'accompagnement de la commune dans sa politique d'événements et d'animation ; la création et la gestion d'activités commerciales annexes, notamment la gestion de quatre restaurants d'altitude ;
- ♦ l'exploitation des équipements de remontées mécaniques structurants en période estivale et le développement d'activités touristiques associées à ces équipements.

Si l'activité de restauration ne constitue pas en elle-même une mission de service public⁵⁵, le juge administratif admet cependant qu'elle soit intégrée dans le périmètre d'une délégation de service public de remontées mécaniques dont elle constitue l'accessoire.

5.6- La politique tarifaire

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

La Compagnie du Mont-Blanc propose une grande variété de produits tarifaires et distingue des produits spécifiques pour l'hiver et pour l'été au sein de son offre.

S'agissant des produits « hiver », depuis la saison 2006-2007, deux gammes de forfaits permettant l'accès à l'ensemble des domaines skiables de la vallée de Chamonix sont proposées : Chamonix Le Pass (CLP) et Mont-Blanc Unlimited (MBU), décrits plus haut. Dans chaque gamme, il existe plusieurs catégories de tarifs dont les principales sont :

- ♦ adulte (16-64 ans) ;
- ♦ réduit (4-15 ans et 65-74 ans) ;
- ♦ vétéran (75 ans et plus) ;
- ♦ famille (deux adultes + un jeune de 4 à 15 ans payants ; les autres jeunes de la même famille skient gratuitement).

⁵⁵ CE, 12 mars 1999, n° 186085, Ville de Paris contre Stella Maillot-Orée du Bois ; CAA Bordeaux, 6 nov. 2008, n° 08BX00575, Ville de Limoges.

Les forfaits vont de 4 heures à 21 jours consécutifs. En complément de ces catégories tarifaires applicables aux forfaits à durée limitée, il existe des forfaits « saison » et « année » valables tant pour le CLP que pour le MBU. Ces forfaits sont commercialisés à tarifs promotionnels en début de saison.

S'agissant des produits « été », la CMB commercialise depuis l'été 2013, un nouveau produit, le Mont-Blanc Multipass (MBM) qui permet d'accéder à tous les équipements situés sur la commune de Chamonix, des Houches ainsi qu'à l'Aiguille du Midi, au Montenvers et au Tramway du Mont-Blanc pour la période de mai à novembre. Les porteurs de ce forfait intégré ont également accès gratuitement ou avec des réductions à divers autres services ou attractions dans la vallée de Chamonix.

Les catégories tarifaires du MBM reprennent les catégories valables pour les forfaits CLP et MBU sauf la catégorie « vétérans ». Les durées de forfaits vont de un jour à quinze jours consécutifs. Le forfait MBM est également proposé en version « journées non consécutives ».

La CMB a également développé une offre sur abonnement commercialisée sous le nom de « Chamonix Rapid Card ». Il s'agit d'une carte payante à validité annuelle qui donne accès à des tarifs préférentiels et des offres spéciales sur les produits commercialisés et permet au porteur de régler ses consommations de services par prélèvement automatique mensuel.

Sur la période, les tarifs des principaux produits commercialisés par la CMB ont connu une hausse constante, comprise entre 3,5 % et 4 % de hausse annuelle en moyenne.

Tableau 9 : Forfaits Mont-Blanc Unlimited (MBU) adultes (en €)

	2009-2010	2010-2011	2011-2012	2012-2013	2013-2014	2014-2015	Variation sur période	Variation annuelle moyenne
1/2 journée	/	/	/	/	/	/	/	/
1 jour	49,5	50	52,2	54	56,5	58,5	18,18 %	3,40 %
5 jours	216	226	235,3	242	257	262	21,30 %	3,94 %
6 jours	240	250	258,6	266	282	285	18,75 %	3,50 %
7 jours	270	280	290,1	299	313	317,5	17,59 %	3,29 %
saison (promo)	950	960	975	1020	1045	1106	16,42 %	3,09 %

Source : Étude G2A

Tableau 10 : Forfaits Chamonix Le Pass (CLP) adultes (en €)

	2009-2010	2010-2011	2011-2012	2012-2013	2013-2014	2014-2015	Variation sur période	Variation annuelle moyenne
1/2 journée	35	36	37,5	38,5	40,5	42,5	21,43 %	3,96 %
1 jour	40	41	42,6	43,5	46	48	20,00 %	3,71 %
5 jours	180	185	192,7	199	210	220	22,22 %	4,10 %
6 jours	200	205	213	218	230	241	20,50 %	3,80 %
7 jours	222	232	240,9	248	261	273,5	23,20 %	4,26 %
saison (promo)	650	689	703	735	757	802	23,38 %	4,29 %

Source : Étude G2A

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 tarifaire⁵⁶.

⁵⁶ Classement établi par Domaine Skiabes de France, chambre professionnelle des opérateurs de domaines skiables.

Les tarifs des forfaits proposés par la CMB sont parmi les plus élevés de France. Sur la saison hiver 2014-2015, le tarif adulte un jour CLP s'élève à 48 €, soit un niveau de tarif comparable à ceux de Val Thorens, l'Alpe d'Huez ou les Portes du Soleil. Le forfait MBU (incluant des prestations touristiques diverses) un jour adulte à 58,5 € est le forfait le plus cher des Alpes françaises, devant le forfait 3 Vallées (qui ne propose que l'accès aux remontées mécaniques du domaine). En revanche, au niveau international, si le forfait CLP un jour adulte se situe dans la moyenne des principales stations concurrentes (Alta Badia – Italie- à 48 € également ; Val Gardena – Autriche – 49 € ; Kitzbühel – Autriche – 49 €), le forfait MBU un jour adulte est le moins cher des forfaits des plus prestigieuses stations internationales auxquelles Chamonix veut se comparer (Crans Montana – Suisse – à 60,10 € ; Gstaad – Suisse – à 63,4 € ; Beaver Creek – Etats-Unis – 95 € ; Zermatt – Suisse – 106,10 €)⁵⁷.

La chambre note 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. Dans sa réponse, la commune estime que les évolutions tarifaires des deux catégories de produits ont été parallèles. Toutefois, la période de référence mentionnée par la commune (2010-2016) est différente de celle étudiée par la chambre (saisons 2009-2010 à 2014-2015) et la méthode de globalisation des forfaits sur laquelle la commune se base pour étudier les augmentations des forfaits CLP et MBU n'est pas précisée et diffère de l'analyse par durée d'utilisation des forfaits retenue par la chambre.

L'augmentation constante des tarifs s'observe sur l'intégralité de la période alors même que le délégataire avait ralenti ses investissements à compter de 2009. 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. Ce constat est réitéré pour la période sous revue.

5.6.2- Les conditions d'indexation des tarifs

5.6.2.1- *L'absence d'indexation des tarifs dans les anciennes conventions*

Seule la convention de délégation relative au domaine skiable de la Flégère en date du 26 septembre 1954 comportait une formule de révision des tarifs. L'indexation était applicable pendant les vingt premières années de la convention et devait ensuite être modifiée pour le restant de la durée à courir. Aucun des avenants à la convention pour le domaine de la Flégère conclus en 1972 et en 1989 n'a ajusté la formule de révision. Aucune formule de révision de prix ou d'indexation ne figurait dans les autres conventions en vigueur jusqu'en 2013.

La création de nouvelles catégories tarifaires ainsi que la révision des tarifs existants étaient proposées par le délégataire et soumises à l'approbation de la commune. L'étude des délibérations d'homologation des tarifs prises sur la période 2010-2013 montre que les membres du conseil municipal pointent régulièrement les importantes augmentations des tarifs pratiquées par le délégataire (augmentation de + 6,06 % du tarif CLP 4H pour la saison 2009/2010, augmentation de 4,17 % du MBU 6 jours et de 5,88 % pour le CLP saison pour la saison 2010/2011, augmentations allant de 2 % à 5 % selon les produits pour la saison 2012/2013).

La chambre rappelle que l'article R. 1231-5 du code des transports qui a codifié l'article 43 du décret n° 85-891 du 16 août 1985 d'application de la loi LOTI⁵⁸ dispose que les tarifs des transports urbains de personnes (auxquels sont assimilées les remontées mécaniques), sont fixés ou homologués par l'autorité délégante. Lorsque l'autorité délégante est une collectivité

⁵⁷ Source : analyse du rendement des grilles tarifaires hiver 2014-2015 par le cabinet G2A.

⁵⁸ Loi n° 82-1153 du 30 décembre 1982 d'orientation des transports intérieurs.

territoriale, la fixation ou l'homologation des tarifs relève de la compétence de l'organe délibérant. En l'espèce, bien que le conseil municipal de Chamonix ait régulièrement avalisé les tarifs proposés par le délégataire, il ressort que le délégataire était le seul à connaître les éléments et la justification des hausses tarifaires.

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

Dans le cadre de la nouvelle convention l'indexation des tarifs est prévue, ce qui représente un progrès par rapport à la situation antérieure mais fait l'objet de modalités différentes selon les différents produits.

5.6.2.2.1- L'évolution des tarifs hors MBM-MBU

Les modalités de tarification des forfaits « Chamonix Le Pass », « Chamonix Rapid Card » ainsi que des titres aller-simple et aller-retour propres à chaque site sont déterminées par la convention du 5 décembre 2013.

À compter de la saison tarifaire 2015/2016, et pour toutes les suivantes, les tarifs des forfaits et titres propres au périmètre de la délégation, évoluent selon la formule d'indexation prévue à l'article 34.2 de la convention :

C'est une formule⁵⁹ basée sur deux éléments :

- d'une part, un coefficient (a) de modernisation censé refléter l'effort d'investissement du délégataire construit à partir du rapport entre le montant des investissements prévisionnels attendus sur un exercice et ceux réalisés par le délégataire et la comparaison entre le chiffre d'affaires de l'année en cours (N) et celui de l'année précédente (N-1) ;
- d'autre part, un coefficient de coût de service (b) qui reflète globalement la structure des principales charges de la CMB, certaines composantes ayant été majorées (énergie) et d'autres minorées (charges de personnel) par rapport à leur poids affiché dans les charges prévisionnelles.

Le compte d'exploitation contractuel affiche un rythme de hausse des tarifs sur la période, près de 4 % par an en moyenne, qui apparaît conséquent et supérieur à l'évolution historique du taux d'inflation national, plus proche de 1,5 % en moyenne au cours de ces vingt dernières années. Par construction, l'indexation, avant même toute mesure de gestion, entraînera donc mécaniquement un renchérissement sensible de l'offre tarifaire. Cette indexation constitue toutefois un plafond à l'augmentation tarifaire. La commune indique dans sa réponse à la chambre que le délégataire est libre de proposer une hausse tarifaire inférieure au taux issu de la formule. De fait pour 2015, première année d'application de la formule d'indexation, la hausse moyenne des tarifs a été de l'ordre de 3 % (délibération du 30 juillet 2015) alors que la stricte application de la formule établissait un taux d'augmentation de 4,29 %.

Néanmoins, la convention prévoit différentes hypothèses qui autorisent le délégataire à s'écarter de la formule d'indexation (tacitement, à la hausse). L'article 33.7 prévoit ainsi que « le délégataire pourra proposer une évolution différente des tarifs, notamment en cas d'améliorations apportées aux services délégués justifiant une évolution différente ». L'article 34.2 relatif à la formule d'indexation des tarifs, prévoit également que « les parties pourront prévoir d'un commun accord une évolution tarifaire différente de l'évolution résultant de l'application de la formule d'indexation. Cette évolution différenciée sera dûment motivée ». L'article 34.3 prévoit quant à lui la possibilité de réviser la formule d'indexation « pour tenir

⁵⁹ $T_{n+1} = T_n \times (1 + a + b)$

Où : T_{n+1} = tarifs de la saison suivante (saison N/N+1)

T_n = tarifs de la saison en cours (saison N-1/N)

a = coefficient de modernisation

b = coefficient de coût de service.

compte [d'une part] de l'évolution des conditions économiques et techniques et, d'autre part s'assurer que la formule d'indexation est bien représentative de l'évolution réelle des coûts ».

L'article précité définit également six motifs pouvant motiver une refonte de la formule d'indexation :

- ♦ *« révision du périmètre ou du patrimoine de la délégation ;*
- ♦ *modification significative des conditions d'exploitation (changement de réglementation ou décision administrative non prévisible) ayant un impact négatif sur l'équilibre de la délégation ;*
- ♦ *diminution égale ou supérieure à 5 % de la capacité de la station en lits professionnels ;*
- ♦ *conjoncture touristique et / ou climatique durablement défavorable ;*
- ♦ *retard significatif par rapport aux tarifs du marché ;*
- ♦ *déclenchement de la clause de sauvegarde prévue à l'article 41, clause qui fait de toute « modification importante des conditions techniques, réglementaires ou économiques d'exploitation des services délégués ou d'autres événements extérieurs aux parties ayant un impact significatif sur l'équilibre financier de la délégation et en particulier sur sa capacité d'autofinancement (...) » un motif de révision des clauses de la convention portant sur les tarifs, le volume des services et l'investissement ».*

Trois des hypothèses ci-dessus appellent des observations.

En premier lieu, le caractère durablement défavorable *« d'une conjoncture touristique et/ou climatique »* constitue une condition peu définie dont la réalisation est probable sur les 40 ans du contrat. Dans un contexte de changement climatique et de diminution tendancielle de l'enneigement depuis la fin des années 1950⁶⁰, il est vraisemblable que le tourisme hivernal sera impacté au cours de la délégation qui court jusqu'en 2053⁶¹.

En second lieu, le constat d'un *« retard significatif des tarifs par rapport au marché »* constitue un motif de hausse tarifaire sans lien avec l'équilibre économique de la délégation (dans lequel le tarif constitue le moyen de la rémunération et du financement du service délégué déterminant la durée du contrat) et qui ne trouve donc de justification qu'en termes de positionnement marketing. Comme étudié précédemment, et selon le marché pertinent de référence (national ou international), cette clause de *« rattrapage tarifaire »* affaiblit la capacité du délégant à maîtriser l'évolution tarifaire en application de l'article 34-2 ci-dessus.

Enfin, la clause de sauvegarde prévue par l'article 41 de la convention, rédigée en termes généraux et ne renvoyant à aucune donnée chiffrée de référence contractualisée, laisse au délégataire une grande marge d'appréciation dans la mise en œuvre de cette disposition.

Dans les réponses transmises à la chambre, la commune et la Compagnie du Mont-Blanc soulignent que les hausses tarifaires induites par la survenance des hypothèses précitées sont subordonnées à l'accord de la commune. La commune tient toutefois à préciser à la chambre qu'elle se montrera vigilante dans l'éventualité d'une mise en jeu des hypothèses de dérogation à la formule contractuelle d'indexation.

⁶⁰ Source : recherches effectuées par Météo France entre 2009 et 2011 « Scénarios climatiques adaptés aux zones de montagne : phénomènes extrêmes, enneigement et incertitudes » <http://www.meteofrance.fr/climat-passe-et-futur/impacts-du-changement-climatique-sur-les-phenomenes-hydrometeorologiques/changement-climatique-et-enneigement>.

⁶¹ Cela est confirmé par l'ORECC Rhône-Alpes (Observatoire Régional des Effets du Changement Climatique) dans son étude réalisée en 2015 et intitulée « Changement climatique et tourisme en Rhône-Alpes / Températures, enneigement et fréquentation des domaines skiables alpins ».

5.6.2.2.2- *La spécificité des forfaits MBU et MBM*

L'évolution des tarifs des forfaits MBU et MBM a été initialement fixée par l'article 1 du protocole d'accord MBU et MBM signé le 24 avril 2013 entre la commune et la CMB. L'article 1 du protocole comporte une partie intitulée « politique tarifaire - homologation des tarifs » qui stipule en son paragraphe 8 que « *les tarifs [du MBU et du MBM] évolueront chaque année selon la formule d'indexation qui sera définie entre les parties au plus tard au 1^{er} décembre 2013, date à laquelle le nouveau délégataire sera nommé. C'est ainsi que l'économie et la complémentarité des produits MBU/MBM et CLP pourront être garanties* ». Cette disposition renvoie donc à la formule d'indexation prévue dans le contrat de délégation conclu le 5 décembre 2013 pour l'exploitation du domaine skiable.

L'article 33.4 de la convention de délégation du 5 décembre 2013 relatif à la rémunération du délégataire au titre du protocole MBU/MBM stipule néanmoins que « (...) *la fixation et l'évolution des tarifs de ces forfaits [MBU et MBM] sont indépendantes de celles des tarifs de la présente délégation de service public. Cette clause annule et remplace le 8^{ème} paragraphe de l'article 1- Homologation des tarifs du protocole en date du 24 avril 2013. La disposition qui précède vaut avenant au dit protocole* ». Les dispositions de la nouvelle délégation viennent donc remettre en cause l'application de la clause d'indexation générale aux tarifs MBU et MBM sans préciser les nouvelles conditions d'évolution applicables à ces produits. Il en ressort qu'aucune formule d'indexation des tarifs MBU et MBM n'est contractuellement fixée à ce jour.

Dans sa réponse, la CMB reconnaît que le contrat de délégation conclu en décembre 2013 a annulé la clause de renvoi aux conditions générales d'indexation des tarifs contenue dans le protocole MBU et justifie cette annulation par la volonté de ne pas imposer une clause à des entités (autres délégataires proposant les forfaits MBU) qui ne sont pas parties au contrat.

Cette réponse confirme les constats dressés par la chambre faisant état du fait qu'aucune formule d'indexation n'encadre l'évolution des tarifs MBM et MBU et que la commune n'a donc pas la maîtrise tarifaire du titre de transport qui, non seulement structure l'offre de l'exploitant, mais lui garantit également un revenu qui échappe en partie à l'économie du contrat.

5.6.3- *Le régime des réductions tarifaires et des gratuités*

5.6.3.1- *Les réductions accordées aux habitants permanents*

Dans le cadre des conventions en vigueur jusqu'en décembre 2013, différentes catégories de réductions tarifaires par rapport aux tarifs grand public étaient accordées aux habitants permanents de la commune de Chamonix. Il s'agissait principalement des tarifs dits « gens du pays » et des tarifs réduits spécifiques accordés aux jeunes dits tarifs « jeunes de la vallée ».

La catégorie tarifaire « gens du pays » était prévue par certaines des conventions historiques (conventions de délégation pour le domaine du Brévent, pour le domaine du Tour-Col de Balme et pour le domaine de la Flégère) et ouvrait droit à une réduction de 50 % par rapport aux tarifs publics pratiqués. Les autres ne définissaient pas différentes catégories d'usagers mais dans les faits, les tarifs « gens du pays » étaient accordés aux résidents pour tous les sites du domaine skiable de Chamonix. Les tarifs « gens du pays » n'ont par ailleurs jamais été adoptés par le conseil municipal. À compter de la saison d'hiver 2011-2012, la CMB a modifié sa stratégie de commercialisation et propose désormais aux résidents des ventes privées internet avec tarifs promotionnels réservées aux personnes référencées dans la base clients de la compagnie par une adresse courriel valide. Ces promotions sont applicables sur les forfaits longue durée avant le début de la saison. En complément des ventes privées, et sur présentation en caisse d'une carte de résident émise par la mairie, la CMB commercialise une carte de retrait annuelle nominative donnant droit au porteur de bénéficier d'une remise sur les forfaits journée. Le tarif public de vente de cette carte de retrait n'a pas été validé par le conseil municipal.

Afin de favoriser la pratique des sports d'hiver chez les jeunes âgés de 4 à 25 ans domiciliés, ou ayant un parent domicilié sur le territoire communal, la commune de Chamonix avait instauré des forfaits dédiés pour lesquels elle versait une participation au délégataire afin de diminuer le prix de vente proposé aux familles. Ce schéma a prévalu pendant une dizaine d'années. Sur la période 2010-2014, le conseil municipal a adopté chaque année en début de saison d'hiver, une délibération validant le prix public de vente des forfaits destinés aux jeunes et actant le montant de la participation communale versée directement au délégataire pour chaque forfait vendu. Pour la saison 2013-2014, cette participation s'élevait à 43 € pour le Pass scolaire, à 42 € pour le forfait Montagne pour tous et à 55 € pour le forfait Génération Montagne. À la suite de l'adoption de la délibération du 14 octobre 2014, le Préfet, dans le cadre du contrôle de légalité, a contesté la validité juridique du montage tarifaire « Jeunes de la vallée » aux motifs d'une part que l'article L. 2224-2 du CGCT interdit aux communes de prendre en charge sur leur budget propre des dépenses au titre des services publics industriels et commerciaux dont relève le service des remontées mécaniques et d'autre part, que l'instauration de tarifs différenciés accessibles aux seuls résidents de la commune introduit une rupture d'égalité de traitement devant le service au sein des usagers. La compétence pour la création d'un « pass jeunes » pour les activités culturelles et sportives de loisirs appartenant désormais à la communauté de communes de la vallée de Chamonix-Mont-Blanc (CCVCMB), il a été décidé à compter de la saison 2015-2016 de modifier le portage et le dispositif juridique des produits tarifaires destinés aux jeunes. La communauté de communes achète désormais un volume de forfaits auprès de la CMB, puis les revend aux familles avec une réfaction de prix (cf. délibération de la CCVCMB du 15 septembre 2015). La chambre relève que la délibération de la communauté de communes n'adopte que le prix de revente des forfaits aux familles mais ne fixe ni le prix d'achat des forfaits acquis auprès du délégataire ni les motifs et montants de la réduction qu'elle consent aux familles.

5.6.3.2- Les gratuités et leurs bénéficiaires

Au-delà des gratuités consenties aux enfants de moins de 4 ans et aux jeunes dans le cadre du « pack famille », gratuités régulièrement validées par le conseil municipal, la CMB a développé une politique de gratuités à visée purement commerciale ou relationnelle qui n'est validée ni dans son principe, ni dans ses montants, par le conseil municipal.

Les principales catégories de bénéficiaires récurrents⁶² de forfaits gratuits sont, selon la terminologie propre à la CMB :

- ♦ « VIP commercial », catégorie englobant des sportifs de haut niveau, des associations et des partenaires de la CMB (sans précision de leur qualité) ;
- ♦ administrateurs CMB : membres du conseil d'administration de la CMB et actionnaires principaux et leurs familles ;
- ♦ mairies : élus et conjoints de la mairie de Chamonix ;
- ♦ chefs de service mairie et service Pistes et sentiers ;
- ♦ services de l'Etat : Office national des forêts, gendarmerie de Chamonix, PGHM de Chamonix, Préfecture ;
- ♦ office de tourisme : personnel de l'office de tourisme.

Ces gratuités (hors jeunes enfants et « pack famille ») sont attribuées par le seul délégataire sans approbation par le conseil municipal de la commune. Cela nuit à la transparence des informations fournies au délégant d'une part, sur les catégories de bénéficiaires, dès lors qu'il appartient au conseil municipal de fixer les tarifs, y compris à zéro euro, applicables aux usagers du service et, d'autre part, sur le financement de ces gratuités, dès lors qu'elles influent nécessairement sur l'équilibre économique du contrat.

⁶² Les catégories identifiées par la CMB n'intègrent pas par ailleurs les gratuités octroyées à titre de rémunération aux propriétaires de terrains d'assiette des pistes objets de développements spécifiques, les invitations lors d'évènements spéciaux, les gratuités consenties aux responsables de groupes lors de voyages organisés, ...

Pour en apprécier l'impact sur la saison 2014-2015, la chambre a effectué une évaluation du volume et de la valeur des gratuités consenties, tous types de forfaits confondus. Les réductions tarifaires ont été prises en compte dans les calculs lorsque les catégories de bénéficiaires étaient précisées dans les fichiers fournis par la CMB. A défaut d'indication, c'est le plein tarif public qui a été pris comme référence. Il en ressort les chiffres suivants :

Tableau 11 : Volume et valorisation des gratuités saison 2014-2015

	Nombre de journées skieurs	Nombre de forfaits octroyés	Valorisation en € ⁶³
Forfaits de la gamme CLP + titres propres à chaque domaine + MBM	12 977	11 704	738 274
Gamme MBU	6 825	367	454 187
TOTAL GENERAL	19 802	12 071	1 192 461

Source : tableau CRC d'après les données fournies par la CMB

Selon les saisons, sur la période, le nombre de forfaits « saison » ou « annuel » octroyés gratuitement aux bénéficiaires récurrents se situe entre 230 et 270 forfaits (cf. tableau n° 57 annexe 5). Compte tenu du prix public de vente de ces forfaits tel que voté par le conseil municipal, la chambre a pu reconstituer la valorisation annuelle des forfaits gratuits alloués aux six catégories précitées. À titre d'illustration, pour la saison 2014-2015, les calculs font apparaître un montant de 378 550 € (cf. tableau n° 58 annexe 5). Il s'agit d'un montant important en valeur absolue, même s'il ne représente qu'un peu plus de 1 % du chiffre d'affaires de la délégation.

Parmi les bénéficiaires récurrents identifiés, trois catégories appellent plus spécifiquement des observations.

L'attribution récurrente de forfaits gratuits aux élus et à leurs conjoints ne paraît justifiée par aucune situation particulière de ces personnes au regard du service public des remontées mécaniques. De plus, les élus qui bénéficient de forfaits gratuits ont participé à l'approbation de la convention de délégation et/ou à la fixation annuelle des tarifs et se sont confrontés à des intérêts divergents. Le fait de bénéficier gratuitement de forfaits d'une valeur marchande de plus de 1 000 € pour l'usage de l' élu et celui de membres de sa famille (conjoint), est contraire à la « charte de l' élu local » aujourd'hui codifiée à l'article L. 1111-1-1 du code général des collectivités territoriales. Enfin, le fait pour les personnes, et notamment les membres de la commission DSP et le maire, ayant participé au processus de passation du contrat de délégation du domaine skiable, de bénéficier de forfaits gratuits attribués par le titulaire de ladite délégation, est criticable. En réponse aux observations de la chambre, la commune a indiqué qu'elle avait supprimé l'octroi des forfaits gratuits aux élus et à leurs conjoints.

Certains agents communaux fonctionnaires et contractuels (essentiellement des chefs de services), bénéficient également de forfaits gratuits nominatifs⁶⁴. Le fait pour ces agents publics de bénéficier de forfaits gratuits pour leur usage personnel en dehors de leurs obligations de service est contraire aux droits et obligations des fonctionnaires, renforcés par la loi n° 2016-483 du 20 avril 2016 relative à la déontologie des fonctionnaires. Si la commune souhaite garantir à ses agents un accès préférentiel à la pratique du ski dans le respect de la réglementation, elle doit l'envisager dans le cadre de sa politique sociale en faveur des personnels et en tirer toutes les conséquences.

⁶³ Pour effectuer la valorisation des gratuités, la chambre a dû reconstituer certains tarifs car il s'est avéré impossible d'obtenir de l'intégralité des grilles tarifaires applicables à la saison 2014-2015.

⁶⁴ La chambre relève cependant que le directeur général des services en poste sur la période n'a jamais bénéficié de cet avantage.

S'agissant des agents de l'Office National des Forêts ou des gendarmes de Chamonix, s'il est nécessaire qu'ils aient accès au domaine dans le cadre de leurs missions de service public, le fait qu'ils bénéficient de forfaits annuels nominatifs utilisables en dehors du cadre de leurs fonctions ne se justifie pas.

La chambre a également constaté que des personnalités diverses et notamment un ancien ministre du budget, ainsi qu'un membre de sa famille, ont bénéficié voire continuent de bénéficier de forfaits annuels gratuits au cours de la période sous revue.

5.6.4- Les modalités d'approbation des tarifs

Le conseil municipal a adopté diverses délibérations relatives aux tarifs au cours de la période examinée (délibération du 4 septembre 2009, délibération du 26 novembre 2010, délibération du 29 novembre 2011, délibération du 28 septembre 2012, délibération du 23 mai 2013, délibération du 30 juillet 2015). Ces délibérations appellent plusieurs observations.

Sous l'empire des anciennes conventions, la présentation des délibérations n'était pas uniforme. Parfois, les grilles tarifaires concernant l'intégralité des produits commercialisés étaient annexées à la délibération ce qui constitue une bonne pratique mais le plus souvent, les délibérations ne mentionnaient que les principaux produits avec leur tarif pour la saison en cours et un rappel des tarifs de la saison immédiatement précédente.

Pour la majorité des délibérations tarifaires, il n'est pas acquis que le conseil municipal a délibéré sur l'intégralité des tarifs pratiqués par le délégataire au cours de période sous revue.

Depuis la convention de délégation entrée en vigueur le 5 décembre 2013, l'adoption des grilles tarifaires s'est faite selon des modalités diverses. Pour les saisons 2013/2014 et 2014/2015, les tarifs ont été pour partie fixés par délibération du 23 mai 2013 que la commune a produit à l'appui de sa réponse à la chambre (non annexée à la convention de décembre 2013) et pour autre partie, contractuellement fixés, par l'annexe n° 16 à la convention. La délibération de mai 2013 a été en vigueur du début de la saison hiver 2013/2014 jusqu'à l'entrée en vigueur de la nouvelle convention, soit du mois de novembre 2013 au 5 décembre 2013. La chambre observe, s'agissant de la délibération du 23 mai 2013, que tous les tarifs ne sont pas adoptés par le conseil municipal, que les forfaits saison MBU et CLP n'y sont pas distingués et que les tarifs CLP séjour ne correspondent pas à ceux annexés à la nouvelle convention. À compter de la saison tarifaire 2015/2016, le conseil municipal devra chaque année délibérer (délibération du 30 juillet 2015 pour la saison 2015/2016) pour homologuer les tarifs de la saison à venir. Là encore, la chambre relève que l'intégralité de l'offre tarifaire 2015/2016 n'a pas été soumise à la validation de l'organe délibérant.

Le tableau ci-après retrace les tarifs homologués et leur mode de validation pour 2013-2016.

Tableau 12 : Modalités d'adoption des produits tarifaires depuis la prise d'effet de la nouvelle convention

Saison 2013/2014		
Annexe n°16 de la convention - CLP séjour + CLP saison + CLP annuel - Tarifs titres AS et A/R des sites - Chamonix Rapid Card (tarif à la journée pour les différentes catégories tarifaires).	Délibération du 23 mai 2013 (antérieure à la nouvelle convention) - CLP séjour : tarifs non identiques à ceux prévus par l'annexe n°16 de la convention - MBU séjour	Protocole MBU Ne comporte aucune annexe tarifaire
Saison 2014/2015		
Annexe n°16 de la convention - CLP séjour hiver 2014/2015 - Chamonix Rapid Card (tarif à la journée « adultes » uniquement) hiver 2014/2015 et été 2015.	Aucune délibération adoptée en 2014	Protocole MBU Ne comporte aucune annexe tarifaire
Saison 2015/2016		
Annexe n°16 de la convention Ne comporte pas de tarifs pour les saisons postérieures à 2014/2015	Délibération du 30 juillet 2015 - CLP séjour + CLP saison + CLP annuel - MBU séjour + MBU saison + MBU annuel - Chamonix Rapid Card (tarif à la journée « adultes » uniquement) hiver 2015/2016 et été 2016.	Protocole MBU Ne comporte aucune annexe tarifaire

Source : tableau CRC

Les tarifs des forfaits MBU ont été validés partiellement pour les saisons 2013/2014 et n'ont fait l'objet d'aucune validation pour la saison 2014/2015, ni contractuellement, ni par délibération. De même, les forfaits CLP saison et CLP annuel n'ont pas été valablement fixés pour la saison 2014/2015. Enfin, les tarifs des titres Aller/Simple et Aller/Retour des différents sites ainsi que les tarifs du forfait MBM n'ont fait l'objet d'aucune adoption formelle pour les saisons 2013/2014, 2014/2015, ni pour la saison 2015/2016.

Les modalités d'adoption des tarifs du service des remontées mécaniques relevant du périmètre de la nouvelle délégation sont donc toujours ni satisfaisantes ni transparentes. Les actes de validation des tarifs (délibérations ou annexes conventionnelles) ne permettent pas au conseil municipal d'avoir une vision d'ensemble des produits et tarifs commercialisés. Le délégant ne peut confronter l'évolution proposée aux diverses clauses contractuelles censées lui permettre d'exercer son contrôle sur l'économie du contrat.

5.7- L'équilibre économique de la nouvelle délégation de service public

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 CMB effectue une répartition, qu'elle-même a qualifié de « complexe », du chiffre d'affaires relatif à son offre tarifaire multi-sites, incluant d'autres délégations et d'autres exploitants pour déterminer le chiffre d'affaires de la délégation. En particulier, la vente des forfaits MBU/MBM, enregistrée tant au niveau des caisses de la CMB qu'auprès des partenaires de celle-ci, à laquelle s'ajoutent les ventes réalisées pour le compte de la CMB par d'autres exploitants de remontées mécaniques (Les Houches, Courmayeur, Megève, Saint-Gervais...) acceptant les forfaits MBU et MBM dans le cadre d'accords tarifaires avec elle, est centralisée dans un « pot

commun » qui donne lieu à ventilation des recettes en fonction du nombre de journées skieurs consommées⁶⁵ sur les sites concernés.

Les modalités de répartition du chiffre d'affaires MBU et MBM et des rémunérations respectives du délégataire principal du domaine skiable de Chamonix (la CMB) et du propriétaire de ces forfaits (la CMB) n'ont été contractualisées qu'avec le protocole MBU/MBM signé le 24 avril 2013 entre la commune et la CMB. Les règles en vigueur avant la signature du protocole ont présenté un caractère officieux et opaque.

La commune n'a d'ailleurs pas exercé pendant toute la période sous revue de contrôle particulier sur la formation du chiffre d'affaires relatif à la gestion de son domaine skiable.

En premier lieu, les comptes rendus annuels de l'exploitant (la CMB) à la commune, y compris dans le cadre de la nouvelle DSP, ne donnent pas d'indication sur la rémunération de la CMB en tant que propriétaire des marques MBU et MBM (qui constitue pourtant une charge de la délégation). Cette rémunération qui remonte à son siège et « échappe » au chiffre d'affaires déclaré de la délégation du domaine skiable de Chamonix en application du protocole MBU/MBM. Elle correspond à la différence entre la rémunération de 5 % que la CMB facture en tant que propriétaire des marques MBU et MBM sur les forfaits consommés sur le domaine de Chamonix et celle de 5 % qui lui revient, cette fois en qualité délégataire, sur les produits des ventes en caisse sur ce même domaine. La différence d'assiette⁶⁶ entre ces deux prélèvements conduit à une rémunération nette pour la CMB en tant que propriétaire des marques MBU et MBM. Dans leur réponse, la commune et son délégataire précisent que ce montant pour le seul MBU était de l'ordre de 175 k€ après déduction des avoirs, réclamations, commissions versés aux agences de voyage et tours opérateurs (180 k€), pour l'ensemble des sites auxquels ce forfait donne accès. La chambre relève que les éléments venant ainsi en déduction de la rémunération de la CMB n'ont pas été produits lors de l'instruction. Elle constate qu'il ressort des états de ventilation produits par la commune et la CMB dans leurs réponses une rémunération nette de 565 k€ sur le périmètre du seul domaine skiable de Chamonix-Mont-Blanc avant les éléments précités venant en réduction du chiffre d'affaires. Le niveau de la rémunération de la CMB pour la propriété du MBM n'a par ailleurs pas été précisée par la commune ou son délégataire.

La chambre s'est interrogée par ailleurs sur la disposition du protocole MBU/MBM selon laquelle le délégataire est rémunéré, pour les MBU et MBM consommés sur son domaine à hauteur de 70 % d'un forfait CLP un jour, cette dernière règle apparaissant susceptible de permettre à la CMB, en tant que détenteur de la propriété des marques MBU et MBM de percevoir une source de rémunération supplémentaire. Les objectifs de cette règle n'ont pas été présentés dans le protocole MBU/MBM. Dans sa réponse, le délégataire a indiqué qu'après répartition finale au profit des autres exploitants (Les Planards, Vormaine, Les Houches-Saint-Gervais), le solde final était négatif, ce dont la commune de Chamonix-Mont-Blanc devrait s'assurer.

Par courrier du 23 juin 2016, l'ordonnateur avait indiqué que le compte rendu du délégataire 2015/2016 serait complété d'une analyse du protocole MBU/MBM portant sur les exercices 2014/2015 et 2015/2016 décomposant le processus de répartition des recettes. Il avait aussi précisé que la répartition des recettes faisant suite aux accords commerciaux entre les différents délégataires et la CMB, dont ceux au titre du MBU/MBM, serait analysée plus précisément.

⁶⁵ Sont comptabilisées par la CMB les journées skieurs vendues et consommées, toutes les journées skieurs vendues n'étant pas nécessairement consommées. En pratique, un forfait pour 4 heures, un matin ou un après-midi est comptabilisé comme une journée vendue, un forfait journée correspond à une journée vendue, un forfait N jours (consécutifs ou non) correspond à N journées vendues, un forfait saison ou année correspond à 30 journées vendues.

⁶⁶ Les forfaits consommés sur le domaine skiable de Chamonix étant supérieurs aux forfaits vendus sur ce domaine compte tenu des ventes effectuées par ailleurs.

- ♦ La composition du chiffre d'affaires déclaré par la CMB

Les comptes rendus du délégataire à la commune n'ont pas détaillé pendant la période sous revue la ventilation du chiffre d'affaires par produit tarifaire (MBU, MBM, CLP, Rapid Card). La chambre relève que la CMB elle-même n'a pas été en mesure de lui produire cette ventilation jusqu'à la saison 2012/2013.

Par le courrier du 23 juin 2016 précité, l'ordonnateur avait précisé avoir fait réaliser dans le cadre de la négociation de la délégation de service public et « *des enjeux majeurs de l'économie de la destination* » une étude sur le positionnement tarifaire de l'exploitant et les évolutions de tarifs entre 2009 et 2013, ainsi que sur le modèle de recettes de la CMB portant sur la répartition de son chiffre d'affaires entre ses différents produits tarifaires (CLP, MBU, MBM...). Toutefois, outre le fait que cette étude présentait un caractère rétrospectif, elle portait sur un périmètre plus large que la seule DSP du domaine skiable de Chamonix. Il est donc important pour la collectivité, par le biais des comptes rendus du délégataire, d'obtenir une information précise sur la répartition des différents produits du chiffre d'affaires déclaré par l'exploitant.

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

La loi du 9 janvier 1985 relative à la protection et au développement de la montagne a mis en place des dispositions fiscales spécifiques, notamment par ses articles 85 à 89, complétés par l'article 47 de la loi n° 86-972 du 9 août 1986, en instituant une taxe communale et, le cas échéant, une taxe départementale sur les entreprises des remontées mécaniques.

En application de la loi précitée, l'article L. 2333-49 du CGCT dispose que « *les entreprises exploitant des engins de remontées mécaniques 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* ».

La commune de Chamonix-Mont-Blanc bénéficie dans ce cadre d'un taux majoré de 5 % pour une recette de l'ordre de 1,5 M€ par an, en l'absence de taxe départementale.

Les dispositions en vigueur dans le cadre de la délégation de service public, ainsi que les éléments d'information communiqués par la CMB sur les modalités de répartition de son chiffre d'affaires, conduisent à constater que la liquidation de la taxe sur les remontées mécaniques repose sur une assiette minorée qui réduit irrégulièrement le chiffre d'affaires assujéti. Des éléments tels que les remises, rabais, ristournes, les forfaits gratuits, la rémunération de la CMB en tant que propriétaire des marques MBU et MBM, la participation transport, la participation au dispositif Cham'Val (accès aux structures municipales de culture et de loisirs) apparaissent déduits de l'assiette. Ces constats reposent sur les états de répartition du chiffre d'affaires produits à la chambre par la CMB et une note informelle de cette dernière remise à la commune sur la ventilation du chiffre d'affaires.

Concernant en particulier la « participation transport » et la « participation Chamval », la CMB a indiqué lors de l'instruction que « *les forfaits MBU en plus d'une offre de remontées mécaniques agrègent des services annexes tels que le transport en commun qui font l'objet de reversements de recettes directement au profit des entités proposant ces services sans que ces sommes ne transitent dans le chiffre d'affaires de la CMB SA* ».

Le service annexe appelé Cham'Val (accès aux structures municipales de culture et de loisirs) bénéficie donc aussi d'un reversement direct de la CMB.

Dans leur réponse, la commune et la CMB justifient la déduction de la participation transport de l'assiette de la taxe sur les remontées mécaniques. Elles considèrent que cette participation correspond à un reversement de chiffre d'affaires au service de transport intercommunal acheminant les skieurs sur le domaine, ce service de navettes étant compris dans le prix des forfaits.

La CMB estime plus largement que le développement de forfaits communs ou « tout compris » incluant des prestations non liées au ski ne doit pas conduire à un alourdissement de la taxe sur les remontées mécaniques dont le seul objet est de financer le service public du transport des remontées mécaniques.

Elle estime que les gratuités sur les forfaits, remises, rabais, ristournes, constituent un manque à gagner sur le chiffre d'affaires, à défalquer de celui-ci.

La chambre ne peut que rappeler qu'en l'état de la réglementation actuelle et en application de l'article L. 2339-49 du CGCT, ce sont les recettes brutes hors déductions diverses (gratuités, remises rabais ristournes sur les forfaits, participation transport...) qui constituent l'assiette de la taxe sur les remontées mécaniques. Les forfaits gratuits et autres remises, rabais, ristournes doivent par ailleurs être enregistrés de manière distincte dans la comptabilité du délégataire.

Sur la saison 2014-2015, le manque à gagner pour la commune portant sur la taxe sur les remontées mécaniques pourrait être évalué à plus de 100 k€ pour la participation transport et les forfaits gratuits, hors éléments tels que les remises, rabais, ristournes, la rémunération nette de la CMB liée à la propriété des marques MBU et MBM (compte tenu des incertitudes sur son calcul) ou la participation Cham'Val dont la chambre n'a pas eu connaissance.

Tableau 13 : Estimation du « manque à gagner » sur la taxe sur les remontées mécaniques (saison 2014-2015)

Objet	Montants déduits du chiffre d'affaire déclaré (en K€)	"Manque à gagner" sur la taxe sur les remontées mécaniques (en K€)
Participation transport	1293	64,65
Forfaits gratuits ⁶⁷	1192	59,6
Total	2485	124,25

Source : à partir des documents communiqués par la CMB et la commune

Dans sa réponse, la commune indique vouloir engager une analyse plus approfondie, de l'assiette de la taxe sur les remontées mécaniques.

5.7.1.2- L'évolution du chiffre d'affaires

La présentation ci-après intègre l'évolution du chiffre d'affaires jusqu'en 2014/2015. Les données issues des anciennes conventions ont été agrégées par domaine à partir des comptes rendus annuels du délégataire effectués par site.

Le chiffre d'affaires des remontées mécaniques (hors activités annexes) progresse de près de 10 % entre la saison 2009/2010 et la saison 2014/2015, alors qu'une diminution de la fréquentation est constatée sur la même période, compte tenu notamment d'un repli du nombre de journées-skieurs de 10 %. Ces évolutions recouvrent une progression du chiffre d'affaires plus soutenue en été (+ 38,4 %) qu'en hiver (+ 6 %), en lien avec une forte augmentation du nombre de journées-visites (+ 87,3 %) en été. Le poids de l'activité estivale dans le chiffre d'affaires des remontées mécaniques atteint près de 15 % sur la saison 2014-2015.

⁶⁷ Forfaits de la gamme CLP+titres propres à chaque domaine +MBM

Tableau 14 : Évolution du chiffre d'affaires lié aux remontées mécaniques sur la DSP (en k€)

	2009/2010	2010/2011	2011/2012	2012/2013	2013/2014 6 mois anciennes DSP	2013/2014 6 mois nouvelle DSP	2014/2015	Variation sur la période
CA RM	28 993	29 625	31 297	31 507	4 756	27 568	31 856	9,9 %
CA RM hiver	25 541	25 761	27 239	27 359	8	27 610	27 079	6,0 %
CA RM été	3 452	3 864	4 058	4 148	4 300	(42)	4 777	38,4 %
Poids de l'activité relative à l'activité RM été	11,9 %	13,0 %	13,0 %	13,2 %	90,4 %	-0,2 %	15,0 %	

Source : comptes rendus du délégataire.

Tableau 15 : Évolution de la fréquentation sur la DSP

	2009/2010	2010/2011	2011/2012	2012/2013	2013/2014	2014/2015	Évolution sur période
Nb journées skieurs (hiver)	1 024 155	1 033 426	925 887	941 235	943 991	924 760	- 9,71 %
Nb journées visite (été)	48 557	75 585	79 943	83 720	76 910	90 961	87,33 %
Nb de titres vendus (été)	136 227	201 930	206 997	205 199	204 836	199 904	46,74 %
Nb titres vendus (hiver)	390 482	378 153	311 371	371 903	361 517	343 101	- 12,13 %

Source : comptes rendus du délégataire.

5.7.2- Les investissements

5.7.2.1- Le droit d'entrée

5.7.2.1.1- Les dispositions sur le droit d'entrée

La possibilité pour la personne publique de se faire rembourser par le nouveau délégataire tout ou partie de l'indemnisation au sortant des biens non amortis en fin de contrat est prévue par l'article L. 342-3 du code du tourisme⁶⁸.

Selon l'article 5 du protocole de résiliation anticipée intervenu le 5 janvier 2013 entre la commune et son exploitant, les biens de retour non amortis au terme des conventions résiliées devaient faire retour à la commune moyennant le versement au sortant d'une indemnisation liquidée sur la base de leur valeur nette comptable à la date de prise d'effet du protocole (au jour de la notification au délégataire entrant). Cet article précisait également que cette indemnisation était constitutive d'un futur droit d'entrée pour le délégataire. Le principe d'un droit d'entrée était ensuite repris au cahier des charges de la consultation et au contrat (article 36.1).

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

Le droit d'entrée dû par la CMB délégataire entrant a été enregistré dans les comptes de la commune pour 59 069 385 € mais n'a donné lieu à aucun mouvement de fonds, la commune ayant compensé le 10 juillet 2014 cette recette par une indemnité de résiliation anticipée d'un montant identique due à la CMB en tant qu'exploitant sortant :

⁶⁸Aux termes de l'article L. 342-3 « lorsque la durée résiduelle d'un contrat portant sur le service des remontées mécaniques défini à l'article L. 342-9 est insuffisante pour permettre l'amortissement normal d'investissements supplémentaires demandés par la personne publique délégante pour moderniser les infrastructures existantes, les parties peuvent convenir, par voie d'avenant, des conditions d'indemnisation du délégataire pour lesdits investissements qui ne seraient pas amortis au terme du contrat. La personne publique peut se faire rembourser tout ou partie du montant de cette indemnisation par le nouveau cocontractant désigné pour poursuivre l'exploitation du service ».

- ♦ dépense inscrite au compte 2138 « autres constructions » pour 59 069 385 € du budget de la commune ;
- ♦ recette inscrite au compte 757 « redevances versées par les fermiers et concessionnaires » du budget communal pour le même montant⁶⁹.

Après avoir enregistré ces écritures dans ses comptes, la commune s'est inquiétée des conséquences sur le montant de sa contribution au redressement des finances publiques de l'imputation en recette courante d'un droit d'entrée de ce montant. La loi de finances pour 2015 permettant d'écarter les recettes exceptionnelles des recettes de fonctionnement la commune a imputé au compte 7788 « produits exceptionnels divers » le produit du droit d'entrée en lieu et place du compte 757 « redevances versées par les fermiers et les concessionnaires ».

La commune a enfin autorisé la CMB à produire une lettre d'intention par laquelle elle s'engageait à affecter au paiement du droit d'entrée le produit de l'indemnisation des biens de retour, rendant de ce fait inutile la nécessité de la garantie d'un organisme de financement exigée par le cahier des charges de la consultation.

La chambre relève que ce droit d'entrée pèse sur l'équilibre financier du contrat puisqu'il a été intégré au programme global d'investissement (PGI) de la nouvelle DSP. Elle constate par ailleurs que le droit d'entrée comptabilisé dans le PGI s'élève à 61 M€ pour les biens de retour et à 4 M€ pour les biens de reprise. Pour les biens de retour, il a fait selon la commune l'objet d'ajustements successifs à partir d'une évaluation provisoire, afin de tenir compte des derniers investissements réalisés sous l'empire des anciennes conventions jusqu'à la signature de la nouvelle.

La chambre constate que le montant des biens de retour au PGI (61 M€) diffère des 59 M€ enregistré dans les comptes communaux. La commune explique cet écart par le délai qui est intervenu entre l'évaluation provisoire et l'évaluation définitive du droit d'entrée. La chambre observe toutefois que le montant des biens de retour enregistré dans les comptes communaux aurait dû correspondre à l'évaluation définitive de ces biens.

5.7.2.2- *Le dispositif relatif aux investissements*

5.7.2.2.1- *Les différentes catégories d'investissement*

La nouvelle convention de délégation de service public distingue deux catégories d'investissements : les investissements de modernisation et ceux de renouvellement. Elle opère une distinction peu précise entre ces deux catégories qui appelle une clarification.

La convention consacre un article spécifique aux investissements de renouvellement (article 24.3 de la convention), les investissements de modernisation étant définis dans un développement (article 24.1.2 de la convention) relatif au fonds de modernisation et de développement complémentaire.

Les investissements de modernisation sont présentés comme « des équipements nouveaux ou des investissements dont le maintien en bon état de fonctionnement nécessitera un investissement complémentaire allant au-delà des obligations générales de renouvellement qui incombent au délégataire ». L'article 24.3 dispose que les « investissements de renouvellement, même s'ils ne constituent pas un accroissement sensible du patrimoine, sont autant que possible amélioratifs, prennent en compte les avancées technologiques et intègrent si besoin des fonctionnalités supplémentaires et des capacités de contrôle de contrôle/commande, supervision accrue ». Les investissements de modernisation peuvent se résumer ainsi à des investissements de renouvellement anticipés, sans que leur caractère de

⁶⁹ Concernant la dépense et la recette dont il s'agit, la commune a enregistré des opérations « réelles » au sens budgétaire et non des opérations d'ordre.

modernisation soit démontré. A l'inverse, ceux de renouvellement peuvent inclure des éléments d'amélioration ou de modernisation.

La définition entre investissements de renouvellement et travaux d'entretien n'est pas non plus tranchée, un travail minimal de conception peut justifier une classification en investissement. Selon l'article 23 de la convention, les investissements de renouvellement « *se distinguent des travaux d'entretien par le fait qu'ils nécessitent un travail minimal de conception* ».

La chambre relève en outre que le contenu physique des investissements de renouvellement qui inclut remontées mécaniques et engins de damage n'est pas précisé dans le PGI.

Dans ces conditions, la CMB semble bénéficier d'une latitude importante pour arbitrer les investissements à réaliser.

Dans sa réponse, la commune indique qu'il « *...est apparu irréaliste de définir précisément les besoins de renouvellement annuels 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 chambre estime pour sa part qu'il aurait été utile de définir les investissements de renouvellement afin de réduire le risque de porosité entre ceux-ci et les dépenses d'entretien relevant des dépenses de fonctionnement.

5.7.2.2.2- *L'effort d'investissement*

Les montants qui suivent sont exprimés, sauf précision contraire, en euros courants⁷⁰. Hors droit d'entrée, le délégataire s'engage contractuellement à réaliser 477 M€ d'investissements étalés jusqu'en 2053, sous réserve des mécanismes d'adaptation des investissements prévus par le contrat.

Au sein de cette enveloppe globale, les investissements de modernisation s'élèvent à 323,5 M€ jusqu'en 2053. Ils ne sont que de 209,9 M€ exprimés en € constants valeur 2013⁷¹ (début de la convention). Les investissements de modernisation comportent un programme à moins de 10 ans et un programme à plus de 10 ans à réaliser par le délégataire (article 24.1.1). Le programme à plus de 10 ans comporte une enveloppe affectée de 170,6 M€ et un fonds de modernisation et de développement complémentaire non affectée de 67,8 M€ dont le contenu reste à définir. Le montant disponible de ce fonds dépendra toutefois des résultats d'exploitation de la délégation en application d'un mécanisme exposé *infra* et ne constitue donc qu'un engagement conditionné à ces résultats. Aux termes de l'article 24 du contrat, le délégataire « *devra impérativement mettre en œuvre le programme à 10 ans* » alors que le programme d'investissement à plus de 10 ans « *fera l'objet de propositions du candidat sur la base des orientations de la collectivité* »

La chambre constate, pour ce qui relève du programme de modernisation, qu'aux termes de l'article 24 du contrat, les investissements dont le contenu est d'ores et déjà stabilisé, ne portent que sur une enveloppe de 85,2 M€ à l'échéance 2023. Dans ces conditions, la durée de 40 années du contrat apparaît peu réaliste et injustifiée.

⁷⁰ Ils correspondent aux montants lors de leur année de réalisation prévue par le contrat.

⁷¹ Le principe des euros constants est de réaliser un calcul en retirant la hausse des prix.

Tableau 16 : Reconstitution du programme global d'investissement (PGI)

Catégories d'investissements	En M€ constants valeur 2013 Hypothèse de définition des € constants : actualisation au taux de 3 %	En M€ courants (valeur 2053)	Observations
Investissements de modernisation à 10 ans (1)	77,155	85,168	Contenu ferme et définitif
Investissements de modernisation au-delà de 10 ans (2)	132,70	238,32	
<i>dont travaux</i>	104,9	170,545	Enveloppe affectée devant faire l'objet de propositions du candidat
<i>dont fonds de modernisation mobilisable à partir de 2041</i>	27,80	67,775	Enveloppe non affectée. Contenu des investissements à définir
Total des investissements de modernisation (1)+(2)	209,86	323,488	
Investissements de renouvellement engins de damage (3)	NC	70,548	Contenu des investissements à préciser
Autres investissements de renouvellement (4)	NC	83,107	Contenu des investissements à définir
Total des investissements de renouvellement (3) + (4)	NC	153,655	
Total du PGI hors droit d'entrée (modernisation+ renouvellement)	NC	477,143	
Droit d'entrée	NC	65	61 M€ de biens de retour + 4 M€ de biens de reprise
Total du PGI avec droit d'entrée	NC	542,143	

Source : PGI - NC : valeur en € constants non communiqué par le contrat

5.7.2.2.3- La classification entre biens de retour et de reprise

La convention respecte le droit en vigueur en distinguant les biens de retour des biens de reprise.

Aux termes de l'article 15.2 de la convention, les biens de reprise se composent des biens immobilisés autres que les biens de retour, « *qui peuvent éventuellement être repris par la commune ou par un nouveau délégataire en fin de délégation, si ces derniers estiment qu'ils peuvent être utiles à l'exploitation du service* ».

Les biens de reprise intègrent toutefois les dameuses et le matériel de damage (70,5 M€ d'investissement prévus dans le PGI). Ce matériel relève d'une mission incluse dans le périmètre de la concession et est indispensable à l'exploitation du domaine skiable. Les dameuses et matériel de damage répondent ainsi à la qualification juridique de bien de retour. La chambre relève qu'aux termes de l'article 15.2, la valeur de ces biens de reprise « *est déterminée par commun accord entre les parties, et à défaut à dire d'expert* », alors que les biens de retour ne peuvent être indemnisés à une valeur supérieure à la valeur nette comptable, celle-ci constituant un plafond. La chambre constate que la commune s'expose, à défaut de revoir cette disposition, à un double financement de ces biens dès lors qu'elle devrait les indemniser à une valeur supérieure à la valeur nette comptable dans l'hypothèse où elle accepterait leur qualification de biens de reprise.

5.7.2.2.4- Les amortissements

L'annexe 5.1.3 de la nouvelle délégation de service public définit les durées d'amortissements applicables aux investissements mis à la charge de l'exploitant. La CMB a indiqué oralement lors de l'instruction appliquer les normes de la Compagnie des Alpes sans pouvoir préciser à quelle(s) norme(s) se rapportait cette société.

La CMB pratique l'amortissement au composant en ce qui concerne les remontées mécaniques, de 15 à 30 ans selon les éléments considérés. La durée d'amortissement la plus longue concerne l'aménagement des pistes pour laquelle elle est de 40 années.

S'agissant des immobilisations qui ne relèvent pas des remontées mécaniques (constructions, aménagements, installations techniques...), l'annexe 5.1.3 du contrat indique des plages de durée et non une durée précise par catégorie d'immobilisation. Si les annexes 5.1.1 et 5.1.2 dédiées aux programmes de travaux indiquent des durées d'amortissement, il conviendrait que la commune et son délégataire complètent l'annexe 5.1.3 qui est l'annexe définissant contractuellement les durées d'amortissement, afin de lever toute 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*

L'avis d'appel public à la concurrence demandait aux candidats une offre d'une durée de 30 ans et deux variantes sur des durées de 35 et 40 ans.

La commune a retenu une durée de 40 ans. Par rapport à des durées plus courtes, le niveau des investissements à court terme (à 5 ans surtout et dans une moindre mesure à 10 ans) semble avoir été le critère déterminant de ce choix au regard des nécessités de mise à niveau et de modernisation du parc des remontées mécaniques, sans toutefois que la CMB ait proposé un effort global d'investissement véritablement plus soutenu sur la durée de la convention.

Dans le cadre de l'offre initiale, la CMB avait proposé un effort d'investissement plus soutenu sur les 10 premières années dans l'offre à 40 ans que dans les offres à 30 ans et 35 ans. L'effort annuel d'investissement s'inscrivait plutôt en baisse avec l'augmentation de la durée de la convention. Il ressort de l'avis de la commission de délégation de service public (CDSP)⁷² du 17 juillet 2013 relative à l'offre initiale de la CMB « *que les investissements réalisés sur les 10 premières années sont nettement plus significatifs dans l'offre à 40 ans* ». La commission soulève toutefois que « *l'allongement de la durée du contrat n'impacte pas réellement l'effort relatif d'investissement, bien au contraire : le rythme annuel en € constants est plus faible dans l'offre à 40 ans (4,3 M€ par an) que dans l'offre à 30 ans (4,95 M€ par an)* ».

Tableau 17 : Offre initiale de la CMB sur les investissements de modernisation

en M€ constants	Offre à 30 ans	Offre à 35 ans	Offre à 40 ans
Investissements de modernisation (en M€ constants)	148,08	155,58	171,58
Investissements de modernisation (en M€ courants)	194,78	208,74	241,79
Effort d'investissement à moins de 10 ans (en M€ constants)	56,28	56,28	73,78
Effort d'investissement à plus de 10 ans (en M€ constants)	88,02	99,3	97,8
Montant annuel moyen (en M€ constants)	4,94	4,45	4,29

Source : avis de la CDSP sur l'offre de la CMB. Hors investissements courants.

L'ordonnateur a indiqué par note du 23 juin 2016 que le choix d'une durée de 40 ans a été effectué à l'occasion de la seconde offre, dans la phase de négociations qui a suivi l'offre initiale : « *c'est au stade de la deuxième offre de la CMB que la commune a accepté de retenir une durée de 40 ans si le candidat présentait un effort d'investissement encore plus important sur les 10 premières années* » compte tenu de l'urgence à investir rapidement au regard « *des contraintes concurrentielles et du parc vieillissant sur le domaine skiable de Chamonix* ». La deuxième offre de la CMB traduit une augmentation sur les 5 premières années des investissements de modernisation de 10,91 M€ (€ constants) par rapport à l'offre initiale effectuée sur la même durée de 40 ans. Les investissements à 10 ans ne sont toutefois supérieurs que de 3,48 M€ dans la deuxième offre. Le montant total des investissements sur

⁷² L'intervention de la CDSP est prévue dans le cadre de la procédure de choix du titulaire d'une convention de délégation de service public afin d'apprécier les candidatures et les offres soumises et de retenir les candidats avec lesquels la collectivité délégante entamera les négociations. Les modalités de fonctionnement de la commission de délégation service public sont définies aux articles L. 1411-1 et suivants du CGCT.

la durée de la convention n'est supérieur que de 1,97 M€ par rapport à l'offre initiale de la CMB.

Dans sa réponse, la commune indique avoir obtenu dans le cadre de la troisième et dernière offre de la CMB une enveloppe complémentaire d'investissement représentant une augmentation de l'enveloppe d'investissement de 38,28 M€ par rapport à la première offre. Les différentes offres sont récapitulées ci-après :

Tableau 18 : Évolution des investissements de modernisation entre l'offre initiale et la troisième offre (en M€ constants)

Investissement de développement	5 premières années	6 à 10 années	Cumul des 10 premières années	Au-delà de 10 ans	Cumul contrat
Offre initiale	34,42	39,37	73,78	97,80	171,58
Deuxième offre	45,33	31,93	77,26	96,30	173,56
Troisième offre (offre finale)	NC	NC	77,16	132,70	209,86
Ecart entre la seconde offre et l'offre initiale	10,91	- 7,44	3,48	- 1,50	1,97
Ecart entre la troisième offre et la deuxième offre	NA	NA	- 0,10	36,40	36,31
Ecart entre l'offre finale et la première offre	NA	NA	3,38	34,90	38,28

Source : commune⁷³. Hors investissements courants. NA : non apprécié. NC : non communiqué.

La chambre observe que l'augmentation de l'enveloppe d'investissements accordée dans le cadre de la troisième offre correspond pour l'essentiel à la mise en place du fonds de modernisation activable à compter de 2041 à hauteur de 27,8 M€ constants (67,8 M€ courants). La mise en place de multiples mécanismes de révision des investissements a par ailleurs constitué une contrepartie à l'enveloppe d'investissements supplémentaire.

L'effort d'investissement du délégataire en début de période n'apparaît pas véritablement prononcé, malgré l'abondement accordé par la CMB au cours des négociations, les investissements se répartissant de manière homogène sur toute la durée de la délégation.

Tableau 19 : Répartition des investissements de modernisation et des investissements courants hors droits d'entrée

En k€ Valeur 2053	Ss-total	%	Cumulé	% Cumulé
Période 2014-2023	111 213	23,3 %	111 213	23,3 %
Période 2024-2033	131 809	27,6 %	243 022	50,9 %
Période 2034-2043	131 378	27,5 %	374 400	78,5 %
Période 2044-2053	102 742	21,5 %	477 142	100,0 %

Source : à partir de l'annexe 5 de la convention de DSP

5.7.2.2.6- L'indemnisation à la valeur nette comptable

L'article 15.2 de la convention de délégation de service public dispose que les biens de retour correspondant aux investissements non amortis en fin de convention donnent lieu à indemnisation du délégataire à hauteur de leur valeur nette comptable. Compte tenu de modalités d'amortissement contractuelles allant de 30 ans pour certains éléments des remontées mécaniques, jusqu'à 40 années pour les aménagements de pistes, d'une part, d'investissements qui seront étalés sur toute la durée de la nouvelle DSP, d'autre part, cette disposition débouche mécaniquement sur une indemnisation conséquente du délégataire en fin de contrat. Le nouveau contrat prévoit à son terme une indemnité due par la commune de l'ordre de 85 M€, dont 80 M€ pour les biens de retour et 5 M€ pour les engins de damage irrégulièrement classés en biens de reprise.

⁷³ Courriers du 23 juin 2016

La clause d'indemnisation à la valeur nette comptable des biens de retour en fin de contrat n'apparaît ainsi pas favorable à la commune au regard de la rentabilité prévisionnelle confortable du contrat et du retour rapide sur les investissements réalisés alors que les mécanismes de révision des investissements réduisent nettement le risque industriel.

Le principe d'une concession consiste à confier la réalisation d'investissements souhaités par l'autorité organisatrice à un exploitant, lequel se voit accorder des droits d'exploitation de ces équipements pour la durée nécessaire à leur rentabilisation économique assortie d'un bénéfice raisonnable. Ce principe déjà ancien⁷⁴ a été renforcé et explicité par la directive européenne du 26 février 2014, transposée par l'ordonnance du 29 janvier 2016 et repris à l'article 6 du décret n° 2016-86 pris en application de l'article 34 de l'ordonnance : « *pour les contrats d'une durée supérieure à 5 ans, la durée du contrat n'excède pas le temps raisonnablement escompté par le concessionnaire pour qu'il amortisse les investissements réalisés pour l'exploitation des ouvrages ou services, avec un retour sur les capitaux investis, compte tenu des investissements nécessaires à l'exécution du contrat* ». Lorsque ces conditions ne sont pas ou plus remplies, l'autorité organisatrice est tenue par l'impératif d'ordre public de remise en concurrence du service public concédé⁷⁵. La durée du contrat ne peut que par exception être inférieure à la durée de rentabilisation et ainsi ouvrir droit à une indemnité au titre des biens de retour⁷⁶.

Dans leur réponse, la commune et son délégataire font valoir que la position exprimée par la chambre interdirait toute indemnisation à la valeur nette comptable en fin de contrat, ce qui conduirait mécaniquement à stopper les investissements en cours de contrat. La chambre ne peut que rappeler qu'elle entend l'amortissement au sens économique - suivant l'article 6 du décret n° 2016-86 - et non comptable du terme, ce qui revient à estimer le retour global sur investissement d'un contrat.

Le délégataire indique par ailleurs que l'indemnisation à la valeur nette comptable telle qu'est prévue en fin de contrat résulterait de la durée insuffisante du contrat pour amortir les investissements. La chambre considère ces arguments très contestables au regard de la durée très longue du contrat, de la rentabilité prévisionnelle et du retour rapide sur investissement qui génère une profitabilité exceptionnelle.

Le délégataire considère par ailleurs que l'indemnisation prévue en fin de contrat n'est pas défavorable à la commune car neutre sur ses finances du fait de la possibilité pour celle-ci de mettre en place un droit d'entrée pour le futur délégataire du contrat suivant. Selon le délégataire, le droit d'entrée, même élevé, ne serait pas pénalisant pour un futur délégataire, dès lors qu'il correspond à un transfert d'actif équivalent, le droit d'entrée représentant une composante minoritaire de ses investissements. La chambre considère que le droit d'entrée (80 M€ pour le prochain contrat correspondant aux biens de retour), s'il ne constitue qu'un élément constitutif des investissements à réaliser par un délégataire, peut contribuer à dissuader un candidat à l'attribution du nouveau contrat et peser de manière non négligeable sur la rentabilité de celui-ci, d'où la nécessité de justifier et de calculer au plus juste, si elle est avérée, toute indemnité de fin de contrat.

5.7.2.2.7- *Le mécanisme de révision des investissements*

La dernière phase de négociation avec la CMB (troisième offre) a permis à la commune d'obtenir une enveloppe de modernisation et de développement complémentaire d'un montant de 67,8 M€ courants en 2043 (mais seulement 27,8 M€ en € constants, valeur 2013) mobilisable à partir de la saison 2041/2042.

⁷⁴ CJUE, 18 juillet 2007, *Parking Brixen* ; CE 11 août 2009, *Société Maison Combat* ; CAA Marseille, 19 novembre 2007, *commune de Sanary sur Mer*.

⁷⁵ Voir CE ass. *commune d'Olivet* du 8 avril 2009, CE, *société auxiliaire de parcs de la région parisienne*, 7 mai 2013.

⁷⁶ CE, *communautés de communes de Chartres*, 4 juillet 2012.

En contrepartie de cette enveloppe complémentaire, l'exploitant a obtenu la mise en place d'un mécanisme complexe de révision des investissements. Le cahier des charges prévoyait initialement, qu'une part du chiffre d'affaires supplémentaire réalisé soit affectée à un fonds d'investissement en cas de résultats meilleurs que ceux prévus par le compte d'exploitation prévisionnel de la DSP.

Les investissements peuvent être toutefois différés ou revus à la baisse en cas de résultats plus dégradés que ceux prévus. Dans le contexte d'un marché du ski mature et soumis aux effets du réchauffement climatique (même si la commune de Chamonix-Mont-Blanc est privilégiée du fait de l'altitude de son domaine skiable), la probabilité de résultats moins favorables qu'anticipés par le compte d'exploitation prévisionnel est ainsi prise en compte en transférant le risque industriel sur le délégant.

Le dispositif d'ajustement du PGI repose sur deux mécanismes, la convention, imprécise, ne semblant pas exclure un effet cumulatif.

En ce qui concerne le premier, la convention prévoit en son article 24.2.1 qu'à l'issue de chaque bilan quinquennal, le PGI pourra être adapté après comparaison sur les cinq dernières années écoulées du solde entre l'autofinancement réel cumulé et les investissements effectivement réalisés, d'une part, le même solde tel que projeté au compte prévisionnel d'exploitation de la DSP (entre l'autofinancement cumulé prévu et les investissements à réaliser), d'autre part. Si un écart positif est constaté entre la réalisation et la prévision, une partie de ce supplément (40% au minimum) est prélevée pour financer un plan d'investissement complémentaire. Si un écart négatif est constaté, il est procédé par voie d'avenant à une adaptation des plans d'investissements contractuels pour ajuster les calendriers et les enveloppes d'investissements.

Le deuxième mécanisme est décrit à l'article 24.2.2 qui prévoit qu'au moment du dernier bilan quinquennal précédant l'activation de l'enveloppe de modernisation et de développement complémentaire à compter de la saison 2041/2042, « les cash-flows cumulés nets des investissements »⁷⁷ depuis le début du contrat seront comparés à ceux prévus par celui-ci. Dans le cas où l'écart serait négatif, c'est-à-dire une capacité d'investissement moins importante que prévue pour le délégataire, celui-ci viendrait corriger à la baisse le montant de l'enveloppe de modernisation et de développement complémentaire de 67,8 M€. Il n'est en revanche pas prévu d'abonder l'enveloppe précitée en cas d'écart positif, c'est-à-dire de flux de trésorerie plus importants que prévus pour le délégataire. Le déclenchement de ce deuxième mécanisme (article 24.2.2) n'empêche par ailleurs pas la poursuite du premier (article 24.2.1).

Le dispositif révisant le volume des investissements prévu au contrat revient donc à transférer une partie du risque d'exploitation du délégataire, la commune de Chamonix, avec la possibilité de moduler la mise en œuvre du PGI contractuel. Ce dispositif vise à réduire l'incertitude liée à la durée du contrat, ce qui montre que sa durée de 40 ans est excessive.

Ce constat est effectué alors même que la CMB mutualise le risque d'exploitation de chacune des différentes délégations de service public confiées par diverses collectivités territoriales et pour lesquelles l'activité d'été est importante (Aiguille du Midi, train du Montenvers, tramway du Mont-Blanc).

Dans sa réponse, la commune fait valoir que la mise en œuvre des mécanismes de révision est soumise à avenant et donc à l'accord de celle-ci. Si le premier mécanisme lié aux plans quinquennaux (article 24.1.1) laisse effectivement aux deux parties le soin de définir les modalités de mise en œuvre du mécanisme avant d'entériner ces modalités par avenant, il ouvre la porte à une négociation sur le plan d'investissement. Le deuxième mécanisme relatif

⁷⁷ Ce qui semble correspondre d'après la convention à la différence entre la capacité d'autofinancement et les investissements.

au fonds de modernisation et de développement complémentaire (article 24.1.2) conduit automatiquement aux termes du contrat à une amputation du fonds à due proportion de l'écart entre la prévision et la réalisation de la trésorerie si cette dernière est moindre que prévue. Ce constat est effectué même si un avenant doit entériner la réduction du fonds.

La commune conteste par ailleurs tout transfert de risque d'exploitation en précisant que le contrat ne prévoit pas de clause donnant l'obligation à la commune de compenser des résultats déficitaires ou un manque à gagner sur ces résultats.

La chambre observe que le transfert du risque d'exploitation porte sur l'éventualité d'une diminution des investissements prévus en faveur du parc de remontées mécaniques communaux du fait de l'application des mécanismes d'adaptation des investissements ce qui met en cause une nouvelle fois la durée du contrat.

5.7.3- La rentabilité d'exploitation prévisionnelle de la nouvelle DSP

5.7.3.1- L'exécution en exploitation les dernières années de la période sous revue

L'exécution du compte d'exploitation des anciennes délégations de service public, après agrégation des différents domaines, puis de la nouvelle délégation à compter de son entrée en vigueur, se présente comme suit.

L'excédent brut d'exploitation (différence entre les produits et les charges de gestion) est plutôt stable.

Tableau 20 : L'exécution en exploitation entre 2009/2010 et 2014/2015

	2009/2010	2010/2011	2011/2012	2012/2013	2013/2014 6 mois anciennes DSP	2013/2014 6 mois nouvelle DSP	2014/2015	Variation sur la période
Chiffre d'affaires (CA)	30 941	31 684	33 423	33 718	4 756	28 866	33 526	8,4 %
CA RM	28 993	29 625	31 297	31 507	4 308	27 568	31 856	9,9 %
CA RM hiver	25 541	25 761	27 239	27 359	8	27 610	27 079	6,0 %
CA RM été	3 452	3 864	4 058	4 148	4 300	(42)	4 777	38,4 %
CA activités diverses	1 948	2 059	2 126	2 211	448	1 298	1 669	- 14,3 %
Frais d'exploitation	(6 388)	(6 548)	(7 162)	(7 391)	(2 529)	(4 255)	(6 701)	4,9 %
Charges de personnel	(11 353)	(11 404)	(12 217)	(12 320)	(3 521)	(8 946)	(12 393)	9,2 %
EBE	10 007	10 404	10 553	10 496	1 939	12 654	10 856	8,5 %
CAF brute	9 259	9 356	9 368	9 842	1 640	12 390	10 295	11,2 %

Source : CRC, consolidation à partir des comptes - rendus annuels du délégataire. CAF brute calculée par ajout des charges financières à l'EBE.

5.7.3.2- Une forte exploitation des résultats prévisionnels d'exploitation dans le cadre du nouveau contrat

Les hypothèses d'évolution des charges formulées dans le compte d'exploitation prévisionnel reposent sur une inflation générale de 2 %, une progression annuelle des charges de personnel et d'énergie de 2 % plus inflation, soit 4 %. Les charges d'exploitation augmenteraient ainsi de 3,7 % par an. Compte tenu de la progression du chiffre d'affaires prévisionnel (issu à 85 % de l'exploitation hivernale des remontées mécaniques), de 4,2 % en moyenne sur toute la période. L'effet de ciseau entre charges et produits est donc positif et conduit à une augmentation soutenue de 4,7 % par an de l'excédent brut d'exploitation.

Tableau 21 : Synthèse du compte d'exploitation prévisionnel

En k€	2014-2015	2023-2024	2033-2034	2043-2044	2052-2053	TCAM
CHIFFRE D'AFFAIRES HT	36 187	53 910	82 658	119 047	159 089	4,2 %
Dont CA RM Hiver	30 006	45 119	69 710	100 855	135 133	4,2 %
Dont CA RM Eté	4 551	6 843	10 573	15 297	20 496	2,1 %
Dont CA - Autres	1 630	1 948	2 375	2 895	3 460	4,1 %
+ Autres produits d'exploitation	149	178	217	264	316	2,1 %
= Total produits d'exploitation	36 336	54 088	82 875	119 312	159 405	4,1 %
+ Total charges d'exploitation	- 24 233	- 33 288	- 47 902	- 69 264	- 93 392	3,7 %
= Excédent brut d'exploitation	12 103	20 800	34 973	50 048	66 013	4,7 %
+ Amortissements et provisions	6 461	10 220	12 551	12 488	9 652	1,1 %
= Résultat d'exploitation	5 642	10 581	22 422	37 560	56 361	6,4 %
+ Résultat exceptionnel	- 98	-367	- 125	- 23	525	/
+ Résultat financier	- 1 283	- 1 629	127	6 795	18 249	
= Résultat opérationnel	4 261	9 319	22 424	44 332	75 134	6,5 %
+ Impôts et participations	- 1 612	- 3 526	- 8 484	- 16 772	- 28 426	/
= Résultat net	2 649	5 793	13 941	27 560	46 708	8,1 %

Source : CRC à partir du compte d'exploitation prévisionnel.

5.7.3.3- Une rentabilité prévisionnelle importante au regard du risque

Selon la jurisprudence de la CJUE, le « *bénéfice raisonnable* » qu'un concessionnaire de service public est en droit d'attendre ne saurait excéder 10 % pour les activités où le risque industriel est le plus élevé⁷⁸.

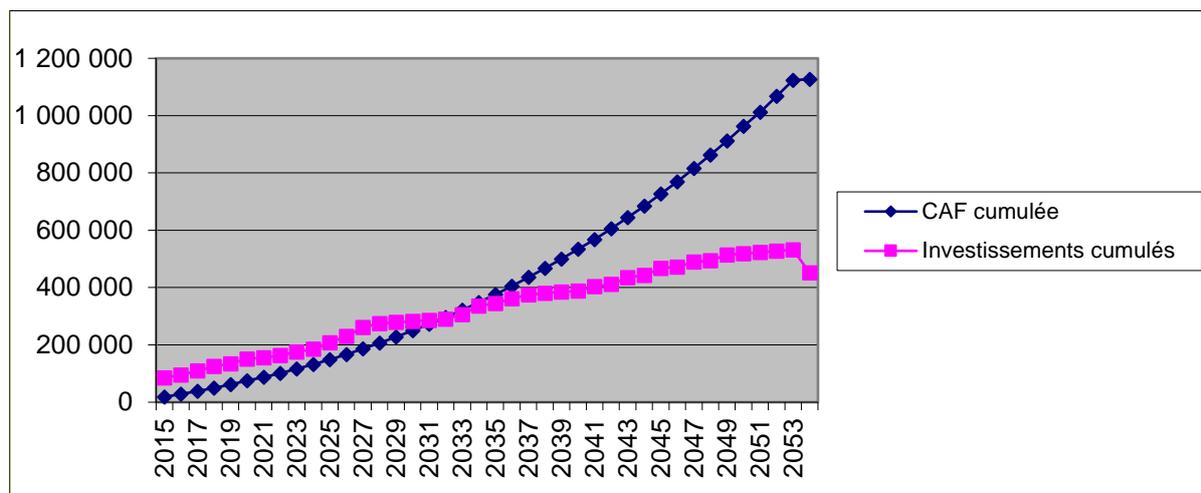
Au cas présent, il apparaît que la rentabilité prévisionnelle de la délégation est importante à l'aune du mécanisme de révision des investissements qui transfère sur la commune une partie significative du risque d'exploitation.

La CMB a communiqué le taux de rentabilité interne (TRI) prévisionnel de la concession 2013/2043. Elle évalue celui-ci entre 9,8 % et 10,1 %. En application des clauses de la convention, la CMB anticipe dans son calcul l'indemnisation des biens non amortis en fin de période à hauteur de 80 M€. Le droit d'entrée de 65 M€ lié à la sortie des anciennes DSP est pris en compte dans le calcul du TRI prévisionnel.

Une autre approche de la rentabilité prévisionnelle de la délégation consiste à mettre en évidence que la capacité d'autofinancement brute cumulée de l'exploitation commence à excéder l'investissement cumulé à compter de 2032, soit à mi-étape de la convention, ce qui traduit un retour sur investissement rapide.

⁷⁸ Voir notamment la communication du 28 octobre 2014, relative au plan de relance autoroutier notifié par le gouvernement français. Sur le bénéfice raisonnable que le concessionnaire est en droit d'attendre, voir CAA Marseille, *commune de Sanary sur Mer*, n° 05MA027027.

Figure 1 : Évolution de la CAF brute et des investissements cumulés droit d'entrée compris (en K€)



Source : CMB.

Par ailleurs, la réserve méthodologique que formule la chambre sur le modèle de financement du plan d'affaires conduit celle-ci à estimer que le taux interne de rentabilité prévisionnelle dépasse nettement 10 %. Le plan d'affaires prévoit 280 M€ d'emprunts générateurs de 132 M€ de charges financières qui pèsent sur la rentabilité prévisionnelle. Le recours prévisionnel à l'endettement pour ces montants apparaît élevé alors que l'enveloppe prévisionnelle de 477 M€ d'investissements (investissements hors droit d'entrée) est couverte par l'autofinancement cumulé dégagé qui représente 1,127 milliards d'euros. Le droit d'entrée est financé sur l'exercice 2013 par combinaison d'un apport de fonds propres en capital de 30 M€ et d'un recours à l'emprunt de 35 M€. Or, la CMB a sollicité et 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. Ce point n'a pas été commenté par le délégataire.

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

Le poids des retombées attendues pour la commune, au regard du chiffre d'affaires de la nouvelle délégation, ne traduit donc pas d'évolution majeure par rapport aux anciennes délégations.

5.7.4.1- Une redevance d'exploitation du domaine public symbolique

Les anciennes délégations de service public ne prévoyaient pas le versement d'une redevance d'occupation du domaine public (RODP), ce qui constituait une anomalie eu égard aux avantages retirés du domaine délégué par les exploitants.

La nouvelle délégation de service public ne marque qu'un progrès très relatif. Au titre de son article 36.2, le délégataire supporte certes une redevance pour occupation du domaine public en contrepartie de la mise à disposition des 472 ha⁷⁹ du domaine, la convention prend en compte ainsi les articles L. 2125-1 et suivants du code général de la propriété des personnes publiques (CG3P) qui disposent que l'occupation ou l'utilisation du domaine public donne lieu au paiement d'une redevance.

⁷⁹ Cf. annexe 17.

La redevance due repose sur deux termes comprenant classiquement :

- ♦ une part fixe d'un montant annuel de 2 600 € représentative de la mise à disposition des pistes et des infrastructures de remontées mécaniques soit un peu plus de 5 € par hectare ;
- ♦ une part variable équivalant à un 1/10 000^{ème} du chiffre d'affaires hors taxes.

L'introduction d'une part fixe et d'une part variable dans le calcul de la redevance constitue dans son principe une bonne pratique dans la mesure où elle a pour objectif de lier l'évolution de la redevance à la rentabilité retirée de l'exploitation du domaine. Toutefois, le niveau de la part fixe et la faiblesse de la part variable (1/10 000^{ème} du chiffre d'affaires annuel) ne lui donne qu'une dimension symbolique, d'ailleurs reconnue par la commune.

La part variable de la RODP n'a ainsi représenté que 3 200 € environ sur la saison 2014/2015. Ajoutée à la part fixe contractuelle, il en résulte que la redevance d'occupation pour l'ensemble du domaine chamoniard mis à disposition de la CMB aura rapporté moins de 6 000 € au budget communal. Au vu du compte d'exploitation prévisionnel contractuel, la commune a accepté de recevoir, d'ici 2053, une RODP cumulée estimée à 450 000 euros (courants) alors que l'économie de la concession prévoit un chiffre d'affaires cumulé de plus de 3,4 milliards d'euros (courants). Elle ne représente donc que 0,013 % du chiffre d'affaires attendu.

La chambre rappelle que la redevance due pour l'occupation ou l'utilisation du domaine public communal doit tenir compte des avantages de toute nature procurés au titulaire de l'autorisation.

5.7.4.2- *La participation au financement des navettes touristiques*

L'article 36.4 et l'annexe 24 de la convention impose 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 HT des remontées mécaniques de la nouvelle délégation de service public. Ce pourcentage était globalement identique dans le cadre des anciennes conventions. La CMB doit par ailleurs verser à l'autorité organisation des transports urbains (la CCVCMB) en application du protocole MBU/MBM une participation à hauteur de 2,3 % de l'ensemble des recettes MBU brutes, ce qui, selon la commune, conduit à augmenter la participation « transport » de 400 000 € par an. Cette participation prévue par le protocole n'apparaît pas due par la CMB en tant que délégataire (n'étant pas encore désignée lors de la signature du protocole) du nouveau contrat mais en tant que tiers, partie prenante au protocole en question.

La chambre constate que la participation au financement des navettes touristiques est versée à l'intercommunalité qui n'est, cependant, pas partie prenante au contrat de DSP.

En définitive, compte tenu par ailleurs d'une RODP symbolique, et d'une taxe sur les remontées mécaniques au taux inchangé de 5 % (appliqué à une assiette minorée), la commune de Chamonix et l'intercommunalité ne bénéficient donc que d'un retour estimé du nouveau délégataire légèrement inférieur à 10 % du chiffre d'affaires HT de celui-ci. Il est légèrement supérieur à 10 % en incluant la participation additionnelle de la CMB au titre du protocole MBU/MBM.

5.8- Gestion du domaine skiable et développement durable

5.8.1- Des sites et espaces naturels remarquables et protégés

La majeure partie du territoire de la commune est concerné par une mesure de protection environnementale impliquant des contraintes de gestion spécifiques et notamment au titre de :

- ♦ sites classés : le site classé du massif du Mont-Blanc concerne à lui seul une superficie d'environ 17 500 ha ;
- ♦ sites inscrits à l'inventaire des sites (le hameau de Trélechamps depuis le 28 janvier 1944) ou à l'inventaire des richesses naturelles du département de la Haute – Savoie (secteur du col de Balme) ;
- ♦ la réserve naturelle nationale des Aiguilles rouges située sur les communes de Chamonix-Mont-Blanc et Vallorcine, d'une superficie totale de 3 276 ha, dont 2 850 ha sur la commune de Chamonix ;
- ♦ zones naturelles d'intérêt écologique, floristique et faunistique (ZNIEFF) : cinq ZNIEFF de type I et deux ZNIEFF de type II ;
- ♦ la Zone Natura 2000 des Aiguilles Rouges, avec une surface de 9 065 hectares ;
- ♦ l'ensemble des forêts communales classées au titre de l'article L. 113.1 du code de l'urbanisme en « espaces boisés à conserver ».

La superposition du périmètre des domaines skiables exploités par la CMB et de la carte des milieux naturels sensibles bénéficiant de dispositifs de protection révèle que le domaine skiable des Grands Montets se situe pour une grande partie de sa surface sur le site classé du Mont-Blanc, tout comme le domaine de Tour Col de Balme. Le domaine de Brévent est concerné par divers dispositifs (site classé, réserve naturelle des aiguilles rouges, zone Natura 2000 et ZNIEFF). Enfin, le domaine de la Flégère est situé dans un périmètre ZNIEFF.

Pour les gestionnaires des domaines skiables, et en particulier la CMB, ces mesures de protection particulière sont une spécificité à prendre en compte, notamment s'agissant de la création de nouvelles remontées mécaniques ou des travaux sur les infrastructures existantes. Cette contrainte environnementale s'ajoute à celle de la haute altitude et a des conséquences notables sur la définition des projets, les délais qui leur sont associés (à titre d'exemple, un projet tel que le remplacement de la télécabine de Charamillon est programmé sur une période de deux ans, de décembre 2015 à décembre 2017, depuis la décision de choix du lieu d'implantation jusqu'à la mise en service de l'installation) et l'exécution des chantiers.

Dans le périmètre d'un site inscrit ou classé, toute modification de l'état ou de l'aspect de celui-ci implique une autorisation spéciale délivrée par le ministre de l'environnement (article R. 341-12 du code de l'environnement). Le ministre décide après avis de la commission départementale de la nature, des paysages et des sites et, chaque fois qu'il le juge utile, de la commission supérieure des sites, perspectives et paysages (article R. 341-13 du code de l'environnement). Ce n'est qu'en cas d'avis positif du ministre que la commune peut accorder l'autorisation d'exécution de travaux.

Le compte rendu de la commission supérieure des sites, perspectives et paysages du 24 mai 2012 portant sur le programme de requalification du domaine des Grands Montets et du programme de requalification et d'aménagement des accès touristiques et de l'accès à la Mer de Glace/Montenvers, permet de mesurer la nature des exigences à prendre en compte par la commune et son délégataire. La commission donne ainsi un avis favorable au programme de requalification des Grands Montets sous réserve de limiter l'aménagement de l'espace débutants au strict minimum, de maîtriser la capacité du nouveau téléphérique à l'identique pour éviter de dégrader le site, d'améliorer le ré-engazonnement des pistes en diversifiant la variété des semences pour améliorer l'aspect visuel en été, ou de retirer un panneau à affichage dynamique.

5.8.2- Les clauses environnementales du contrat

Les six contrats en vigueur jusqu'au 5 décembre 2013 n'affichaient pas de préoccupation environnementale. La convention désormais en vigueur consacre un chapitre 6 aux conditions particulières d'exploitation et un article 29 aux « certifications et chartes environnementales ». Deux éléments sont à souligner : d'une part, le délégataire s'engage à être certifié ISO 9001 (qualité et organisation), ISO 14001 (gestion environnementale) et OHSAS 18000 (santé et sécurité au travail), à ses frais, dans un délai de deux ans maximum à compter de la prise d'effet de la délégation ; d'autre part, les actions du délégataire doivent s'inscrire dans la charte de l'Association Nationale des Maires des Stations de Montagne (ANMSM) pour la stratégie et pour l'avenir du Mont-Blanc.

Ces dispositions appellent plusieurs commentaires. La CMB s'était volontairement engagée dans une démarche Qualité Sécurité Environnement (QSE) dès les années 2007-2008. À ce titre, elle était titulaire, dès avril 2007 de la certification qualité ISO 9001 et dès décembre 2008 de la certification suivant les normes ISO 14001 et OHSAS 18001. La commune n'a donc pas imposé d'obligation particulièrement novatrice sur ce point.

En ce qui concerne la charte de l'ANMSM pour la stratégie et pour l'avenir du Mont-Blanc annexée à la convention de DSP, elle apparaît de portée très générale. Adoptée par l'espace de coopération transfrontalière Mont-Blanc le 7 février 2013, elle n'a pas de valeur juridique opposable. Si un plan d'actions est défini, celui-ci n'est pas assorti à ce jour d'un calendrier et d'une estimation financière. La compagnie du Mont-Blanc n'apparaît qu'en page 11 du document, dans une partie intitulée « développer une offre ambitieuse dans le domaine de l'éducation à l'environnement ». À ce titre, elle est associée à l'équipement culturel sur le thème de la glaciologie dénommé « glaciorium » aménagé sur le site du Montenvers/Mer de Glace destiné à permettre la compréhension de la création, la vie et l'évolution des glaciers au cours des siècles.

Le glaciorium est cependant un équipement situé sur le site du Montenvers, hors du périmètre de la DSP domaines skiables ; par ailleurs, l'équipement était ouvert dès le mois de juin 2012, ce qui signifie que le contrat ne crée pas d'obligation nouvelle pour la CMB, l'équipement en question préexistant à la date de signature de la convention.

La convention de DSP en vigueur passée avec la CMB ne prévoit aucune clause relative 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.

La commune a indiqué, dans sa réponse à la chambre, que les domaines exploités par la CMB étant pour l'essentiel situés en altitude, ceux-ci ne génèrent que peu de nuisances phoniques susceptibles d'affecter les zones habitées ; qu'en ce qui concerne la pollution visuelle, la commune porte une attention particulière à la qualité des constructions, et que les installations de production de neige sont démontées dès la fin de l'exploitation hivernale pour libérer le paysage estival de ces équipements ; qu'enfin, le démontage des équipements désaffectés et la construction de nouveaux appareils sont conditionnés au démontage d'anciens appareils et à la requalification des espaces aménagés.

La délibération communale du 28 septembre 2007, qui figure en annexe 25 au contrat, pose cependant des principes à respecter en matière d'enneigement artificiel. La délibération fixe un principe général suivant lequel la création d'installations d'enneigement artificiel sur les domaines de ski alpin est approuvée, sous certaines réserves : la nécessité avérée d'un tel projet au regard de l'exposition et l'orientation du site ; le fait que l'eau prélevée ne doit pas obérer la distribution en eau potable ; l'obligation de restituer l'eau prélevée sur le même bassin versant, l'interdiction générale d'utiliser tout additif pour la production de neige artificielle ; la nécessité, outre les obligations légales existantes, de soumettre tout projet aux entités susceptibles d'être concernées par l'impact sur la faune, la flore et le paysage (Office national des forêts, Fédération départementale de la chasse et association locale des

chasseurs, Société d'économie alpestre, Association gérant la réserve naturelle des aiguilles rouges ASTERS, ...). Elle précise enfin que les investissements de rénovation des installations d'enneigement artificielle existantes sont admis.

La commune a porté à la connaissance de la chambre que, depuis cette délibération, aucun projet de création d'installation nouvelle n'a été envisagé, seuls des investissements de renouvellement des installations existantes sur les domaines des Grands Montets, du Tour, du Savoy et de la Flégère ont été réalisés.

Les rapports annuels du délégataire font régulièrement état de la prise en compte des préoccupations environnementales de la société, non pas au titre du rendu compte sur l'exécution du contrat de DSP, mais dans le cadre du rapport de gestion au conseil d'administration de la SA CMB qui est joint. Certaines informations sont donc rendues disponibles sur la consommation des fluides, la consommation d'eau, la prise en compte des nuisances sonores, la protection de la faune et de la flore, le retraitement des déchets, ...

La chambre constate qu'il est cependant malaisé de distinguer au sein de cet ensemble quelles sont les données qui relèveraient du périmètre de la DSP, en réponse à des prescriptions environnementales que le délégant aurait imposées à son exploitant, de celles ne résultant que de l'engagement historique et important de la CMB en cette matière.

5.8.3- La neige de culture

La question de l'enneigement artificiel est moins sensible dans une station de haute altitude que dans les stations de moyenne et basse montagne. Une étude réalisée par l'Observatoire régional des effets du changement climatique de Rhône-Alpes, analyse les séries météorologiques de la station météo Mont-Blanc (située à 1 042 m) sur une période longue (1950 et 2015) et met en évidence une diminution de 42 % de la hauteur de neige moyenne (- 19 cm), les hivers avec moins de neige étant plus nombreux sur la période climatique la plus récente.

En revanche, les conditions d'enneigement artificiel⁸⁰ sont, selon cette même étude, inchangées sur la période, le nombre de jours où la température minimale est strictement inférieure à - 2°C restant en moyenne identique.

La CMB a communiqué à la chambre, sur sa demande, le total des m³ d'eau consommés pour la neige de culture sur le périmètre de la DSP. Celui-ci, même s'il varie chaque année, diminue sur la période, passant de 205 000 à 166 000 m³, alors que le nombre de canons à neige installés augmente, passant de 88 à 131. Un important projet d'aménagement d'un équipement de neige de culture, d'un montant global de 2,8 M€, comprenant une retenue collinaire de 27 000 m³ et une usine à neige pour enneigeurs à haute pression a été réalisé au cours de l'été 2010 sur le domaine de la Flégère.

Aucun prélèvement n'est effectué sur le réseau d'eau potable. À ce jour, l'eau utilisée provient d'un captage d'eau de source sur le domaine de Brévent/Flégère et de prises d'eau sous-glacière sur les domaines des Grands-Montets et du Tour. Il existe une seule retenue collinaire de 27 000 m³, située sur le domaine de la Flégère, alimentée par une source naturelle (source située dans la combe Lachenal, d'un débit maximum de 8 m³/h). Le délégataire a confirmé par ailleurs qu'aucun additif n'était utilisé pour la production de neige artificielle et qu'il se conformait en cela à la réglementation applicable en France.

⁸⁰ L'indicateur retenu est égal au pourcentage de jours où la température minimale est strictement inférieure à - 2°C et illustre la capacité à produire de la neige de culture dans les conditions technologiques actuelles, à l'altitude de la station de mesure météo (1 042 m) et sur la période étudiée. Il est à noter que la production de neige de culture ne se fait pas en continu mais se base sur des « fenêtres de froid » : il faut environ 100 h de froid (un peu plus de 4 jours avec une température inférieure à - 2°C) pour produire un manteau neigeux acceptable.

Il ressort des échanges avec la CMB et des données communiquées par celle-ci que l'enneigement artificiel couvre aujourd'hui environ 16 % de la surface totale du domaine et qu'elle n'envisage pas de développer cette couverture au-delà de 20 %. La stratégie consisterait à produire plus de neige artificielle à niveau d'équipement quasi-constant, en optimisant l'utilisation des périodes de froid.

Au-delà de ces quelques repères fournis par le délégataire et de la délibération communale datée du 28 septembre 2007, la chambre n'a pu identifier, dans le contrat de DSP ou dans des documents spécifiques, la stratégie définie par la commune pour accompagner l'impact climatique sur ses domaines skiables au cours des 40 années couvertes par la convention. Dans sa réponse à la chambre, la commune a fait part de la difficulté à évaluer de façon précise à l'horizon de 40 ans l'impact du changement climatique sur les domaines skiables, et rappelle l'existence, à l'échelle de la vallée, d'un Plan Climat Energie Territorial, approuvé en 2012, qui contient notamment un volet consacré à l'adaptation du territoire aux évolutions climatiques.

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

5.9.1- Rappel des obligations légales et réglementaires

5.9.1.1- *Le rapport annuel du délégataire*

L'obligation générale de production d'un rapport annuel du délégataire est posée par les articles L. 1411-3 et R. 1411-7 du code général des collectivités territoriales en vigueur pendant l'essentiel de la période sous revue.

En vertu de ces dispositions, le délégataire produit chaque année, avant le 1^{er} juin, à l'autorité délégante « *un rapport comportant notamment les comptes retraçant la totalité des opérations afférentes à l'exécution de la délégation de service public et une analyse de la qualité de service. Ce rapport est assorti d'une annexe permettant à l'autorité délégante d'apprécier les conditions d'exécution du service public. Dès la communication de ce rapport, son examen est mis à l'ordre du jour de la plus prochaine réunion de l'assemblée délibérante qui en prend acte.* »

L'article R. 1411-7 du CGCT prévoit que le rapport contienne des données comptables précisément énumérées, ainsi qu'une analyse de la qualité du service et les mesures proposées par le délégataire pour une meilleure satisfaction des usagers, et, enfin, un compte rendu technique et financier comportant les informations utiles relatives à l'exécution du service et notamment les tarifs pratiqués, leur mode de détermination et leur évolution, ainsi que les autres recettes d'exploitation.

5.9.1.2- *Les instances de suivi prévues par le code général des collectivités territoriales*

La commission consultative des services publics locaux, outre l'avis obligatoire qu'elle rend sur le principe du recours à la délégation préalablement à toute décision de l'assemblée délibérante, intervient également dans le contrôle de l'activité du délégataire tout au long de l'exécution du contrat, en examinant notamment le rapport annuel produit par le délégataire.

Quant à la commission de contrôle prévue par l'article R. 2222-3 du CGCT, elle examine les comptes de « *toute entreprise liée à une commune ou à un établissement public communal par une convention financière comportant des règlements de compte périodiques est tenue de fournir à la collectivité contractante des comptes détaillés de ses opérations.* »

En n'ayant pas mis en place ces instances (optionnelle pour la première⁸¹ mais obligatoire pour la seconde), la commune s'est privée, au cours de la période examinée, de la possibilité d'avoir un dispositif de suivi plus transparent de la délégation de service public.

5.9.2- La situation pendant la période sous revue

Les six conventions précédentes n'étaient pas totalement dépourvues de dispositions prévoyant des obligations d'information et de rendu compte, mais elles étaient différentes d'un contrat à l'autre et en retrait de l'évolution de la réglementation en la matière.

La convention sur le site des Grands Montets, datée du 23 décembre 1988, mentionnait par exemple dans son article XIV l'obligation pour le délégataire de fournir une comptabilité spécifique aux activités objet du contrat, de produire un compte rendu financier dans les six mois de la clôture de chaque exercice, ainsi que des états statistiques sur le nombre de passages par appareil et sur le nombre de titres vendus par catégorie au cours de la saison. Par ailleurs, et en vertu du même article, le conseil municipal avait la possibilité de désigner un contrôleur financier habilité, à tout moment, à prendre connaissance et vérifier la comptabilité du concessionnaire. Ces dispositions sont reprises quasiment à l'identique dans l'article 11 de la convention du site du Savoy datée du 6 janvier 1989. Les autres conventions, à savoir la convention du site du Tour-Balme (5 février 1973), du site du Brévent (31 janvier 1925), du site de la Flégère (26 septembre 1954) et du téléski de Samaran (6 janvier 1989) étaient peu précises sur les attentes de la commune en matière d'information.

La chambre s'est fait communiquer les rapports annuels du délégataire des saisons 2009/2010, 2010/2011, 2011/2012 et 2012/2013 au titre des six contrats qu'il exploitait. Un rapport unique englobant les sites du Brévent, de la Savoy, de Samaran et de la Flégère était produit annuellement pour les saisons considérées. Un rapport spécifique annuel était en revanche produit pour le site des Grands Montets et pour celui de Tour-Balme.

La structure de ces rapports fait ressortir les trois catégories de données prévues par l'article R. 1411-7 du CGCT précité. Certaines obligations étaient toutefois imparfaitement renseignées en ce qui concerne notamment le compte de résultat analytique, s'il existe bien une description des charges communes faisant l'objet d'une ventilation sur chaque compte, aucune clé de répartition précise n'est fournie par le délégataire dans son rapport ; par ailleurs, si une liste des immobilisations de chaque site est annexée, aucune identification des biens par catégorie (biens de retour, biens de reprise, biens propres) n'est effectuée.

Par ailleurs, les rapports annuels du délégataire, dont la production était souvent tardive et faisait l'objet de relances régulières de la part de la commune⁸², n'étaient pas actés en conseil municipal. La chambre n'a eu communication que d'une seule délibération approuvant le rapport du délégataire avant l'entrée en vigueur de la nouvelle DSP mais postérieurement à son attribution, à savoir la délibération du 25 juillet 2014, prenant acte des rapports 2012-2013 relatifs à l'ensemble des domaines skiables délégués à la CMB et au contrat de délégation de service public portant sur l'Aiguille du Midi.

Les rapports des saisons 2009/2010, 2010/2011 et 2011/2012, ne semblent pas avoir été soumis au conseil municipal.

⁸¹ La CCSPL est obligatoirement installée dans les communes de plus de 10 000 habitants.

⁸² Voir en particulier courrier du 13 janvier 2011 adressé par le maire de la commune au PDG de la CMB.

5.9.3- Le pilotage du nouveau contrat de DSP

5.9.3.1- *Le dispositif prévu par la convention*

Le contrat en vigueur prévoit un chapitre 8 relatif au rapport annuel et au contrôle du délégant, qui traite successivement du rapport annuel, du contrôle exercé par la commune et de la gouvernance (articles 42 à 44).

L'article 42 relatif au rapport annuel reprend les dispositions de l'article R. 1411-7 du CGCT, et détaille les éléments attendus par la commune. Il est précisé que le délégataire doit mentionner, dans son compte rendu technique, les effectifs permanents et saisonniers du service d'exploitation, les statistiques de passage par jour et par remontée, l'évolution de l'état général des installations et équipements exploités, la présentation des résultats des enquêtes de satisfaction réalisées auprès des usagers du service. Au titre du compte rendu financier, la commune précise ses attentes en matière de suivi des dotations annuelles des provisions pour grosses réparations et grandes visites, des provisions constituées et reprises effectuées sur ces provisions, ainsi qu'en matière de suivi des travaux et inventaires. Enfin, le délégataire est invité à fournir des informations complémentaires, aussi bien sur sa politique commerciale que sur le déroulement de la saison écoulée ou l'exploitation des activités annexes.

L'article 43 de la convention traite du contrôle exercé par la commune. Il pose le principe d'un droit de contrôle permanent sur les conditions techniques, juridiques et financières de l'exécution du contrat. Ce droit de contrôle porte sur l'ensemble des installations du délégataire qui peuvent faire l'objet de visites, comme sur l'ensemble des données (conservées durant trois ans et cinq ans après la fin du contrat) et pièces comptables se rapportant à l'objet de la délégation. Si les pouvoirs de contrôle de l'autorité délégante sont clairement affirmés, il est à noter que le coût du contrôle n'est en revanche pas imputé au délégataire, comme cela peut se pratiquer dans d'autres contrats de même type mais à la charge de la commune en vertu de l'article 43.2 qui indique que « *la commune organise librement à ses frais le contrôle prévu au présent article* ».

Enfin, la gouvernance du contrat (article 44) est confiée à un « comité de gouvernance » composé paritairment, et qui compte trois représentants de la commune, dont le maire, et trois représentants du délégataire, dont le PDG. Ce comité, co-présidé par le maire et par le PDG de la société délégataire, se réunit au minimum deux fois par an, les ordres du jour des réunions étant fixés conjointement. La convention prévoit en outre que les procès-verbaux des réunions tenues « *peuvent être communiqués par chaque partie à son instance délibérante* ».

Le comité de gouvernance a un double rôle : il est d'abord une instance d'interface entre l'autorité délégante et son délégataire pour le suivi du contrat. Il permet ensuite d'associer le délégataire à la gouvernance de la station, et notamment à la définition et la mise en œuvre de la politique touristique.

En tant qu'instance de suivi du contrat, il est notamment consulté sur les éléments suivants :

- ♦ les indicateurs et questionnaires à destination de la clientèle sur la qualité du service ;
- ♦ les horaires et périodes d'ouverture ;
- ♦ les investissements contractuels, incluant l'objet et planning des travaux de modernisation et de développement, y compris les travaux de pistes, ainsi que les modalités projetées de réalisation desdits- travaux ;
- ♦ les partenariats publicitaires conclus par le délégataire s'ils conduisent à un affichage de logos ou de marques en extérieur sur le domaine skiable ;
- ♦ la grille tarifaire.

Dans le compte rendu du conseil municipal du 4 décembre 2013, au cours duquel le choix du délégataire et le nouveau contrat de délégation de service public ont été approuvés, la mise en place de ce comité de gouvernance a été présentée comme une avancée importante, le

maire indiquant notamment que « *si par le passé nous avons été insuffisants dans la maîtrise de notre délégataire, ce qui a entraîné un décrochage en matière d'investissements et de qualité de service, nous avons maintenant avec cette structure toutes les cartes en main pour que cette nouvelle convention soit un succès pour un développement maîtrisé de la station* ».

5.9.3.2- *La mise en œuvre*

Depuis l'entrée en vigueur du contrat de DSP, deux rapports ont été produits au titre des saisons 2013-2014 (production dont il a été pris acte par délibération du 30 juillet 2015) et 2014-2015 (rapport reçu par la commune le 15 juin 2016⁸³).

L'analyse du rapport 2014-2015 démontre que sa forme et son contenu restent comparables à ceux des rapports produits par la CMB au titre des exercices antérieurs, à l'exception de l'ajout d'informations expressément demandées en application de l'article 42 du nouveau contrat (synthèse des réclamations clients, enquêtes de satisfaction, suivi des provisions pour gros entretiens, tableau des investissements, nombre de titres de transports vendus avec détail par catégorie tarifaire, etc.). Il compte 904 pages, dont 867 pages d'annexes, le fichier des immobilisations représentant à lui seul 481 pages. Les éléments de synthèse portant strictement sur le périmètre de la DSP représentent une part minime de l'ensemble (une quarantaine de pages sur 904), les autres éléments fournis nécessitent d'être analysés, synthétisés et mis en relation pour en permettre la compréhension et la portée stratégique.

Depuis sa création, le comité de gouvernance s'est réuni régulièrement, à une fréquence conforme à ce qui est prévu à l'article 44 de la convention, à savoir au minimum deux fois par an. Des réunions administratives et techniques, portant notamment sur le suivi des projets d'investissement, sont par ailleurs organisées, entre services, tout au long de l'année. Les comptes rendus⁸⁴ du comité de gouvernance produits à la chambre permettent de constater que les thèmes abordés sont conformes à ce qui est prévu à l'article 44 de la convention. La commune, dans sa réponse à la chambre, a souhaité ajouter que, depuis la signature du nouveau contrat, et sous l'autorité du comité de gouvernance, une trentaine de réunions administratives et techniques s'étaient tenues, permettant un pilotage et un suivi attentif des investissements prévus.

5.9.4- Les axes de progrès

5.9.4.1- *Une information du conseil municipal à renforcer*

L'information du conseil municipal pourrait être renforcée sur deux volets.

Les rapports annuels présentés en conseil municipal sont certes accompagnés d'une note de synthèse (voir, à titre d'exemple, la note de synthèse communiquée aux conseillers municipaux à l'appui du rapport annuel 2013/2014), mais celle-ci émane du délégataire. La note d'analyse présentée en conseil municipal devait être le fruit d'une analyse propre à la commune et notamment émaner de la commission de contrôle financier à mettre en place.

Le contrat en vigueur prévoit, dans son article 44 précité, que les comptes rendus du comité de gouvernance puissent être communiqués, par chacune des parties, à son organe délibérant. À ce jour, la communication de ces comptes rendus au conseil municipal n'est pas systématique. La chambre considère cependant, que cette communication pourrait être systématisée, pour une meilleure information du conseil municipal et de la commission de contrôle financier de l'article R. 2222-3 du CGCT, et ce d'autant plus que les représentants de la commune au comité de gouvernance, incompétents pour décider à la place de l'assemblée

⁸³ Il est à noter que ce rapport portant sur la saison 2014/2015 ayant été reçu le 15 juin 2016, selon les informations communiquées par la commune, soit 15 jours après la date limite fixée par l'article L. 1411-3 du CGCT précité, cela devrait conduire à l'application immédiate d'une pénalité de 6 000 € à l'encontre du délégataire selon les modalités fixées à l'article 45.1 du contrat.

⁸⁴ Comités de gouvernance du 28 avril 2014, 24 juillet 2014, 12 novembre 2014, 5 mai 2015, 26 novembre 2015.

délibérante, ne sont pas élus en conseil municipal. Il est à noter que, lors du conseil municipal du 4 décembre 2013, la possibilité d'associer des élus minoritaires aux travaux du comité de gouvernance ne semble pas avoir été suivie d'effet.

5.9.4.2- *Un suivi de l'exécution de la délégation à structurer*

L'amélioration du suivi de l'exécution de la délégation, notamment au regard du PGI, pourrait porter sur plusieurs points.

Le contenu du rapport annuel du délégataire n'est pas satisfaisant. La chambre observe que le fichier des immobilisations qui y est joint ne distingue toujours pas biens de retour et biens de reprise, ce qui méconnaît l'article 42.1, qui impose la mise à jour des inventaires d'immobilisation à partir des listes arrêtées et annexées au contrat. La CMB, dans sa réponse à la chambre, a indiqué que le fichier des immobilisations avait été modifié pour répondre aux exigences contractuelles, et transmis, dans sa version nouvelle, à la commune.

L'article 33-I.a) du décret n° 2016-86 du 1^{er} février 2016 relatif aux contrats de concession⁸⁵ prévoit ensuite que pour l'établissement du compte annuel de résultat de la concession, « *l'imputation des charges s'effectue par affectation directe pour les charges directes et selon des critères internes issus de la comptabilité analytique ou selon une clé de répartition dont les modalités sont précisées dans le rapport pour les charges indirectes, notamment les charges de structure* ». Le rapport annuel du délégataire pour l'exercice 2014-2015 précise : « *la quote-part de produits et de charges communs correspond à la ventilation des produits et charges réalisés ou engagés par la société de manière globale pour l'ensemble de ses sites (...), selon différentes clés de répartition : ventilation des autres produits et les charges d'exploitation communes au prorata du CAHT propre du site ; ventilation des impôts et taxes au prorata des bases d'imposition de chaque site ; ventilation des frais financiers au prorata des actifs immobilisés du site* ». Si la clé de répartition est bien indiquée, la commune n'a pas les moyens, à travers le compte d'exploitation présenté dans le rapport annuel, de vérifier l'application de cette clé, sauf à demander à la CMB le détail du calcul effectué.

La durée, la complexité du contrat et l'importance stratégique de celui-ci, que ce soit en termes de retour financier sur le territoire ou d'orientations de long ou très long terme, mériteraient que le délégant se dote d'un dispositif de contrôle de gestion, éventuellement externalisé, indépendant, structuré et professionnalisé. La mise en place de réunions régulières entre délégant et 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 pilotage supplémentaires apparaît nécessaire, en particulier pour suivre l'exécution du compte d'exploitation contractuel et les nombreux indicateurs et clauses conditionnelles qui en détermineront les résultats et l'équilibre. Le contrôle de l'exécution du contrat pourrait notamment s'appuyer sur des tableaux de bord alimentés selon une fréquence à définir, à partir de données issues directement du système d'information du délégataire⁸⁶. L'analyse contradictoire de ces tableaux de bord permettrait de construire une analyse partagée de la situation tout au long de l'exécution du contrat, et ce, sans attendre et afin d'anticiper, les échéances quinquennales prévue au contrat. À défaut, l'asymétrie d'informations entre délégataire et délégant antérieurement constatée risque de se reproduire et maintenir durablement la commune en position de faiblesse.

⁸⁵ L'ordonnance ne fait que reprendre sur ce point le texte de l'article R.1411-7 du code général des collectivités locales abrogé par ladite ordonnance.

⁸⁶ Un décalage de 12 mois dans le temps existe entre l'arrêté des comptes du délégataire et la production du rapport annuel au délégant portant sur la saison précédente. La production du rapport annuel, si elle est une étape légale et importante dans le suivi de la relation entre délégant et délégataire, ne permet pas à la commune de disposer, en temps réel, des données de suivi du contrat et de pilotage de son équilibre économique.

Le délégataire n'a pas proposé de créer une société dédiée au périmètre de la délégation⁸⁷. La commune ne dispose donc pas de comptes certifiés détaillés propres à la délégation, ce qui ne facilitera pas les conditions de son contrôle. La CMB opère elle-même de nombreux retraitements, selon des règles internes difficilement auditable, à partir des données extraites de son système d'information, pour établir le compte de résultat de la délégation joint au rapport annuel. La chambre rappelle que le délégataire est néanmoins tenu de produire les comptes détaillés retraçant l'activité de la délégation, avec un niveau de précision suffisant pour que le délégant puisse exercer un contrôle effectif et note que, dans sa réponse, la CMB « rejoint la Chambre lorsque celle-ci observe que des progrès peuvent être encore faits dans l'information fournie à la Commune, pour lui faciliter le suivi de l'exécution du contrat » et « assure qu'elle y apportera ses meilleurs efforts ».

6- LA GESTION DES DROITS DE PASSAGE POUR LES PISTES DE SKI ET L'EMPRISE DE REMONTEES MECANIQUES

6.1- Rappel du droit en vigueur

Afin de faciliter le développement touristique des stations de ski, la loi Montagne du 9 janvier 1985 a prévu la possibilité d'instituer des servitudes, c'est-à-dire le droit rappelé à l'article L. 342-20 du code du tourisme, d'utiliser des espaces privés dans un but d'intérêt général. S'agissant du ski alpin, trois catégories de servitudes peuvent être instaurées : les servitudes pour le passage, l'aménagement et l'équipement des pistes (ou des loisirs non motorisés) ; les servitudes de terrain pour les remontées mécaniques et l'implantation de pylônes ainsi que les servitudes permettant d'implanter les réseaux de neige de culture.

L'instauration de servitudes garantit la sécurité juridique du service public des remontées mécaniques et plus largement la pérennité et la continuité de l'exploitation des domaines skiables. Faute de servitudes régulièrement installées, les communes comme leurs exploitants ne sont pas à l'abri d'un refus de passage qui pourrait être imposé par le propriétaire, pouvant générer de longs et coûteux contentieux pour l'ensemble des acteurs.

L'article L. 342-21 du code du tourisme précise leurs modalités de mise en place : « une servitude est créée par décision motivée de l'autorité administrative compétente sur proposition de l'organe délibérant de l'autorité organisatrice après enquête parcellaire effectuée comme en matière d'expropriation ».

Elle peut ouvrir droit à une indemnisation dans l'hypothèse d'un préjudice avéré pour le propriétaire privé concerné : « la servitude instituée en vertu des articles L. 342-20 à L. 342-23 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 commune, au département ou au syndicat bénéficiaire de la servitude dans un délai d'un an à compter de la date où le dommage a été causé ou révélé ».

Le propriétaire présente donc la demande d'indemnisation à la commune.

L'article L. 511-11 du code de l'environnement prévoit la possibilité d'une demande d'indemnisation du propriétaire auprès de l'exploitant. Il dispose ainsi que « lorsque l'institution de servitudes prévue à l'article L. 515-8 (concernant l'installation du sol ainsi que l'exécution de travaux soumis à permis de construire) entraîne un préjudice direct, matériel et certain, elle ouvre droit à une indemnité auprès des propriétaires, des titulaires de droit réels ou de leur ayant droit. La demande d'indemnisation doit être adressée à l'exploitant de l'installation dans un délai de trois ans à compter de la notification de la décision instituant la servitude. À défaut

⁸⁷ Cette création était une simple option dans le cahier des charges de la DSP.

d'accord amiable, l'indemnité est fixée par le juge de l'expropriation. Le paiement des indemnités est à la charge de l'exploitant de l'installation ».

La contradiction apparente entre le code du tourisme et celui de l'environnement se résout en faisant prévaloir la règle particulière aux installations de ski du premier code cité sur celle générale du second. Les deux codes présentent par ailleurs l'exploitant comme supportant la charge.

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

D'une façon générale, la commune n'a pas mis en place de servitudes. Les indemnités sont effectuées par les délégataires de service public comme le prévoit la réglementation.

6.2.1- Le domaine skiable relevant de la CMB

Les propriétaires sont indemnisés directement par la compagnie du Mont-Blanc en application de l'article 36.3 de la convention de délégation de service public complété par une annexe 23 qui recense les différentes indemnités effectuées (redevances, forfaits gratuits), ainsi que les conventions en cours entre la CMB et les propriétaires fonciers privés.

La CMB verse aux différents bénéficiaires, parfois regroupés en sociétés (SCI, SCP...) des indemnités en application de conventions de passage et de survol conclues avec les propriétaires et prenant la forme d'actes notariés. Certaines redevances apparaissent versées en l'absence de contrat écrit et répertorié à l'annexe 23. Tel est le cas des consorts « A » qui bénéficient d'une redevance annuelle de 22 k€ et des consorts « D » pour une redevance annuelle de 2 k€ (voir tableau ci-après).

D'après le décompte communiqué par la CMB⁸⁸, les indemnités de pistes correspondant à ces redevances ont représenté pour celle-ci pendant la période sous revue une charge supérieure à 300 k€ par an.

Tableau 22 : Indemnités de pistes allouées aux consorts

Consorts concernés	2009/2010	2010/2011	2011/2012	2012/2013	2013/2014	2014/2015	2015/2016 à fin mars
Consorts A	18 k€	19 k€	19 k€	20 k€	21 k€	22 k€	18 k€
Consorts B	15 k€	15 k€	16 k€	17 k€	18 k€	18 k€	14 k€
Consorts C	124 k€	131 k€	116 k€	125 k€	119 k€	113 k€	105 k€
Consorts D	2 k€						
Consorts E (dont la SNPP)	131 k€	153 k€	156 k€	162 k€	167 k€	174 k€	121 k€
Consorts F	10 k€	10 k€	11 k€	11 k€	11 k€	11 k€	8 k€
Consorts G	2 k€	1 k€					
Consorts H	15 k€		15 k€				
TOTAL	317 k€	332 k€	337 k€	339 k€	340 k€	342 k€	269 k€

Source : CMB.

Certains propriétaires regroupés en sociétés (SCI, SCP, etc.) bénéficient d'indemnités importantes :

- ♦ la redevance est indexée sur l'évolution moyenne du nombre de passage skieurs ainsi que sur l'évolution du forfait Chamonix-Le Pass ;

⁸⁸ Les comptes - rendus du délégataire ne précisent pas le montant des indemnités de pistes versées.

- ♦ s'agissant de la montagne de Charamillon et de Balme, ils perçoivent une redevance de 1,75 % du chiffre d'affaires relatif au domaine skiable les propriétaires. Sur la base d'un chiffre d'affaires de 6 456 060,66 €, les redevances versées par le délégataire ont été, selon celui-ci, de 56 490,53 € pour la Balme et de 56 490,53 € pour Charamillon.

Les redevances versées, outre le droit de passage sur les pistes et de survol par les remontées mécaniques, correspondent également à l'implantation d'infrastructures nécessaires à l'exploitation du domaine skiable (gare d'arrivées, accès aux canalisations d'eau potable, réseau de neige de culture...).

Des forfaits gratuits sont par ailleurs alloués, hors convention, en complément des indemnités de pistes. Ces forfaits correspondent le plus souvent au seul domaine d'implantation des propriétaires privés concernés. L'annexe 23 précitée n'en évalue pas le montant. Il ressort toutefois de la base de données billettique de la CMB que les forfaits alloués aux propriétaires fonciers ont représenté de l'ordre de 2 500 journées skieurs sur la saison 2015/2016 pour un coût évalué à 100 k€.

Les indemnités effectuées reposent sur des dispositifs d'intéressement et d'indexation parfois avantageux pour les propriétaires concernés (1,75 % du chiffre d'affaires du domaine skiable pour certains consorts). Les sommes versées apparaissent supérieures à celles qui le seraient dans l'hypothèse de la mise en place des servitudes prévues aux articles L. 342-18 et suivants du code du tourisme, fondées sur l'indemnisation d'un préjudice matériel, direct et certain.

Le dispositif d'indemnisation est onéreux et peu lisible, ce qui n'est pas sans conséquence in fine sur l'usager (de l'ordre de 1 % du chiffre d'affaires pour les indemnités de pistes). Les indemnités de pistes (hors forfaits gratuits) versées par la CMB sont plus de 50 fois supérieures à la redevance d'occupation du domaine public acquittée par celle-ci à la commune pour la mise à disposition de l'ensemble du domaine (moins de 6 k€ pour la saison 2014/2015).

Enfin en cas de conflit d'usage, la commune court le risque que la résiliation ou le non renouvellement des conventions porte atteinte à la continuité de fonctionnement du domaine skiable⁸⁹.

6.2.2- Le domaine skiable relevant des autres exploitants

6.2.2.1- *Le secteur des Planards*

L'indemnisation est effectuée par le délégataire en application de l'article 3 de la convention de DSP qui dispose que « *le concessionnaire fait son affaire des droits de passage sur les terrains non communaux* ». L'article 12 dispose que « *le concessionnaire supporte les indemnités versées aux propriétaires de terrains autres que la commune supportant le passage de lignes de pylônes de remontées mécaniques, ou de pistes de ski* ». La commune n'a pas mis en place de servitudes alors que l'article 4 de la convention de DSP dispose que « *la commune s'engage, en tant que de besoin, à mettre en œuvre la servitude prévue en l'article 53 de la loi n° 85-30 du 9 janvier 1985 précitée* ». La convention de DSP prévoit une annexe 5 de la convention de DSP dédiée aux gratuités que le délégant et le délégataire n'ont pas été en mesure de produire à la chambre. La SET des Planards a indiqué ne pas délivrer de forfaits à titre gratuit.

⁸⁹ Dans l'affaire ayant donné lieu à l'arrêt de la Cour d'appel de Chambéry précité, un propriétaire privé dont le terrain était situé sur le domaine skiable des Carroz avait planté des sapins sur son terrain et posé des filets, ce qui avait conduit la Commune à mettre en place une servitude « loi Montagne ».

6.2.2.2- *Le secteur de la Vormaine*

Les propriétaires sont indemnisés par le délégataire en application d'un barème au mètre linéaire (1,37 € par mètre) et au mètre carré de surface (13,72 € par mètre carré). Selon le décompte communiqué à la commune par son exploitant lors de l'instruction, une vingtaine de propriétaires ont été indemnisés à hauteur de 5 023,32 € au titre de la saison 2014-2015. La SET La Vormaine a déclaré à la commune lors de l'instruction avoir invité les propriétaires concernés à hauteur de 24 forfaits journées, 49 forfaits 4 heures et 64 forfaits 2h30.

6.2.2.3- *Le parc de ski de fond*

Alors que le domaine nordique de fond de vallée de Chamonix est aménagé sur des emprises communales, la partie située à Argentières, entre Le Lavancher et les Chosalets, est située sur des emprises relevant de propriétaires privés.

La commune de Chamonix et l'association de défense du patrimoine chamoniard (ADPC) ont conclu le 12 août 2015 une convention relative au passage de la piste de ski de fond entre les lles et la Rosière. L'ADPC a pour objet statutaire de « *défendre les intérêts et les valeurs des gens du pays* ». Dans les faits, il s'agit plus exactement d'une association ayant pour but de défendre les propriétaires riverains de la piste de ski de fond. Les dispositions de la convention, dont une première version avait été signée en 2005 avant sa reconduction à deux reprises pour cinq années, s'inscrivent dans le contexte d'un contentieux entre la commune et les propriétaires privés concernés à la suite d'un projet de mise en place d'un emplacement réservé au PLU correspondant aux pistes de ski. Ces derniers avaient alors remis en cause le droit de passage sur les pistes de ski de fond en érigeant des barrières. La commune a préféré pour mettre un terme à ce conflit avoir recours à la voie conventionnelle avec les propriétaires privés plutôt que recourir à la mise en place de servitudes.

L'article 1 de la convention dispose que l'ADPC n'est pas opposée à la piste de ski de fond et qu'elle accepte toute intervention rendue nécessaire à sa gestion (damage, balisage, secours, organisation de compétitions...). Si ce même article précise que l'association ne se substitue pas aux propriétaires concernés, force est de constater qu'elle s'estime suffisamment représentative de ces derniers pour consentir pour leur compte un droit de passage sur leurs terrains.

L'article 2 de la convention met à la charge de l'ADPC et de la commune certaines obligations. Celles de l'association sont peu substantielles, ce qui découle de la dichotomie artificielle entre celle-ci et les propriétaires. Ainsi cette dernière « *pourra intervenir auprès des propriétaires* » afin qu'ils n'empêchent pas le passage des skieurs, des piétons et des engins de damage. Cet article précise néanmoins que l'association ne peut se voir rechercher une quelconque responsabilité en cas d'échec des négociations entre les propriétaires et la commune. Les obligations de la commune sont beaucoup plus importantes et deux apparaissent irrégulières. La commune renonce ainsi à « *toute inscription au Plan Local d'Urbanisme d'un emplacement réservé correspondant à la piste de ski de fond* ». En outre, elle « *n'opposera aucune décision de refus à toute demande de permis de construire et à toute déclaration de travaux pour des motifs tirés soit du passage de la piste de ski de fond, soit pour des raisons de sécurité liées à la présence de cette piste et à la pratique de ce sport* ». Ces clauses s'assimilent en effet à un dessaisissement du maire et de la commune de leurs prérogatives de puissance publique en matière d'urbanisme, ce qui, de jurisprudence constante,⁹⁰ est illégal. Dans ces conditions, ni l'association, ni les propriétaires, ne seraient fondés à s'en prévaloir à l'encontre d'une modification du PLU ou d'un refus de permis de construire fondé sur des raisons de sécurité liées à la présence de la piste de ski de fond.

⁹⁰ TA Paris, 22 nov. 1960, SA Éts Lick et Brevets Paramount : Rec. CE 1960, p. 834 ; CE, 4 mars 1991, Ville Tourcoing : Rec. CE 1991, p. 74.

Enfin, si la convention ne prévoit pas d'indemnisation directe pour les propriétaires, il ressort néanmoins des entretiens avec les services municipaux que ceux-ci bénéficient de la gratuité d'utilisation de la piste de ski de fond.

7- L'ORGANISATION DES SECOURS SUR PISTES

7.1- Le cadre juridique applicable et la situation à Chamonix

En tant que titulaire du pouvoir de police sur le territoire communal, le maire est seul compétent pour définir par arrêté les règles de sécurité sur le domaine skiable. Le maire est également compétent pour organiser la distribution des secours aux usagers sur les pistes de ski sur le fondement de l'article L. 2212-2 5° du CGCT.

Seules les opérations matérielles de secours sur les pistes peuvent être déléguées, le maire conservant dans tous les cas la responsabilité juridique de l'organisation des secours sur les pistes de ski. Le délégataire qui met en œuvre les opérations de secours est rémunéré par une somme forfaitaire versée par la commune au titre de chaque type d'intervention réalisée.

La mise en œuvre effective des opérations de secours est généralement confiée par l'exploitant à son ou ses directeurs de services des pistes. Ce dernier doit au préalable recevoir l'agrément du maire. L'agrément confère au chef des pistes la qualité de responsable de la sécurité sur le domaine skiable pertinent.

La chambre observe que le dispositif juridique de la commune de Chamonix en matière de sécurité sur les pistes de ski est pertinent. Sur la période de contrôle, le maire a édicté plusieurs arrêtés relatifs à la sécurité sur les pistes de ski alpin. Un arrêté du 10 décembre 2010, en vigueur à ce jour, fixe les règles générales de sécurité applicables sur les pistes.

La commune de Chamonix confie les opérations matérielles de secours sur pistes au principal exploitant de remontées mécaniques, à savoir la CMB, ainsi qu'à l'exploitant du domaine de la Vormaine et à l'exploitant du domaine des Planards. Ces prestations sont confiées aux délégataires par des contrats distincts des conventions de délégation portant sur le service des remontées mécaniques. Les directeurs des pistes de chacun des principaux domaines skiables délégués à la CMB ont été régulièrement agréés par le maire sur proposition du délégataire, en qualité de responsables de la sécurité. En revanche, la commune n'a produit d'agrément relatif aux chefs de pistes pour les autres domaines skiables non délégués à la CMB, que pour le domaine des Planards (arrêté du 23 décembre 1999). Il conviendra donc de régulariser cette situation qui engage lourdement la responsabilité des acteurs en agréant sans délais les responsables des pistes pour le domaine de la Vormaine.

7.2- Les conventions de secours en vigueur et la rémunération des prestataires

À la suite de la prise d'effet du contrat de délégation de service public conclu avec la CMB et de la conclusion, le 25 septembre 2015, de la nouvelle convention de délégation pour l'exploitation du domaine de la Vormaine, la commune a souhaité revoir les conventions relatives aux secours sur pistes.

Le tableau ci-après retrace les conventions de secours applicables en 2016.

Tableau 23 : Conventions de secours en vigueur en 2016

Domaines skiables concernés	Cocontractants de la commune	Date de signature du contrat initial	Avenant et objet	Durée du contrat
Tour, Flégère, Grands Montets, Brévent, Savoy	Compagnie du Mont Blanc (CMB)	22/12/2015	Néant	Identique à la DSP remontées mécaniques (jusqu'au 04/12/2053)
Vormaine	Société d'exploitation touristique de la Vormaine	07/01/2016	Néant	Identique à la DSP remontées mécaniques (jusqu'au 01/12/2040)
Planards	Société d'équipement des Planards	13/09/1995	Néant	1 an renouvelable par tacite reconduction
Ecole de ski d'Argentière	Syndicat ESF des moniteurs d'Argentière et CMB	23/02/2016	Néant	Identique à la DSP remontées mécaniques (jusqu'au 30/09/2024)
Petit Dru et Grand Dru	Société Réseau Aventure et CMB	07/01/2016	Néant	Identique à la DSP remontées mécaniques (jusqu'au 30/04/2016)

Source : tableau CRC d'après les documents contractuels fournis par la commune

Une convention unique a été conclue avec la CMB pour tous les domaines relevant du périmètre de la nouvelle délégation de service de remontées mécaniques. L'exploitation du domaine des Planards n'ayant pas connu de changement significatif, le contrat de prestations de services conclu en 1995 reste en vigueur.

La commune de Chamonix a choisi d'instaurer le remboursement des frais de secours par les skieurs secourus. Chaque année avant le début de la saison d'hiver, le conseil municipal adopte une délibération fixant les tarifs des secours sur pistes, sur proposition de la CMB. Les tarifs sont variables selon le lieu et la complexité de la prise en charge. Les tarifs fixés servent également de base au paiement par la commune des prestations de secours effectuées par le délégataire.

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

Le suivi quantitatif et financier des secours est effectué par le service financier de la mairie de Chamonix. Un agent du service est spécifiquement chargé des opérations de recouvrement des frais de secours sur pistes auprès des usagers.

La règle selon laquelle seule la commune peut encaisser les frais de secours sur pistes auprès des skieurs secourus ou de leurs ayants-droit, rend la récupération des sommes complexe et aléatoire. Cela oblige la collectivité à émettre des titres à l'encontre d'usagers, souvent étrangers, avec lesquels elle n'a aucun contact et sur la seule base des informations, parfois incomplètes, recueillies par les pisteurs-secouristes lors de leur intervention.

Malgré ces difficultés, le taux de recouvrement des frais de secours est de l'ordre de 90 % pour la majorité des exercices. La commune indique dans sa réponse que le taux de recouvrement a atteint 91 % sur l'exercice 2015 notamment grâce au nouveau dispositif mis en place par le principal exploitant du domaine skiable : les pisteurs-secouristes ont été équipés de tablettes qui permettent de rentrer sur support numérique les données enregistrées lors du secours et de les transmettre immédiatement au poste de secours, permettant un traitement rapide des interventions réalisées et sans le risque d'erreur induit par l'utilisation du support papier.

Pour assurer le suivi technique et opérationnel des secours, la commune de Chamonix a institué une commission de sécurité, conformément aux dispositions réglementaires. La commission procède à des visites régulières de chacun des principaux domaines skiables de la commune et relève les dysfonctionnements éventuels afin que la commune puisse les relayer à son cocontractant. Un compte rendu est établi à l'issue de chaque réunion.

8- LA STRATEGIE TOURISTIQUE

Au cours de la période sous revue, les statistiques disponibles émanent d'un cabinet économique qui communique à deux reprises au cours de l'année (bilan hiver/bilan été) un tableau de bord économique de la station, permettant notamment de faire le point sur la provenance géographique de la clientèle, l'évolution des lits touristiques et les performances de remplissage par catégorie d'hébergement. Les données peuvent être comparées avec les autres stations qui font l'objet d'une étude du cabinet dans les mêmes conditions. En l'occurrence, les données propres à la station de Chamonix sont comparées avec celles des 13 autres stations alpines composant le réseau « Altitude »⁹¹. À compter de 2016, c'est l'office de tourisme intercommunal qui a repris la mission d'observation touristique à l'échelle de la vallée de Chamonix.

8.1- Les caractéristiques du tourisme chamoniard

8.1.1- Un rapport quasi équilibré entre les saisons d'hiver et d'été

Le poids relatif de la saison d'hiver et de la saison d'été dans le total des nuitées est stable entre 2010 et 2015. Il s'établit à 52 % pour la saison d'hiver et 48 % pour la saison d'été. Il s'agit d'une particularité de la station au regard du panel de stations comparables.

Le poids de la saison d'hiver est notablement plus important dans les autres stations d'altitude, puisqu'il s'établit en moyenne à 77 % du total des nuitées. L'histoire de Chamonix-Mont-Blanc, intimement liée à l'alpinisme, à un cadre naturel exceptionnel, et à l'existence d'un centre bourg ancien préservé, sont autant d'éléments expliquant cette caractéristique.

Sur la période, le nombre total de nuitées générées diminue de plus de 4 % (- 178 600 nuitées), la perte étant plus rapide pour la saison hivernale (- 5 %).

Tableau 24 : Détail du nombre de nuitées par saison

Nb de nuitées hiver/été	2010	2011	2012	2013	2014	2015	évolution sur la période	variation annuelle moyenne
Hiver	2 034 800	2 043 900	2 056 900	1 993 800	1 940 800	1 931 400	- 5,08 %	- 1,04 %
Été	1 860 900	1 853 100	1 813 600	1 801 800	1 768 100	1 785 700	- 4,04 %	- 0,82 %
Total	3 895 700	3 897 000	3 870 500	3 795 600	3 708 900	3 717 100	- 4,58 %	- 0,93 %

Source : tableau CRC à partir des tableaux de bord Comète fournis par la commune⁹²

Selon une étude publiée par l'observatoire régional du tourisme de Rhône-Alpes en 2015, les trois premiers sites les plus fréquentés dans l'ex-région Rhône-Alpes se trouvent sur le territoire de la commune de Chamonix-Mont-Blanc. Il s'agit du téléphérique de l'Aiguille du Midi, du chemin de fer du Montenvers-Mer de Glace et du téléphérique du Brévent, créés respectivement en 1955, 1909 et 1925, tous gérés par la Compagnie du Mont-Blanc délégataire de la commune et du département de la Haute-Savoie. Leur fréquentation cumulée représente environ deux millions de visiteurs à l'année, l'évolution étant globalement favorable entre 2010 et 2014 (+ 2 %).

⁹¹ Avoriaz, Alpes d'Huez, Briançon, Serre Chevalier, Montgenèvre, Flaine, Les 2 Alpes, Les Menuires-Saint Martin de Belleville, Meribel, Chamonix, Megève et Demi-quartier, Peisey vallandry, Tignes, Val Thorens.

⁹² Tableaux de bord comète station de Chamonix : bilan été 2010, bilan hiver 2010, bilan été 2011, bilan hiver 2011, bilan été 2012, bilan hiver 2012, bilan été 2013, bilan hiver 2013, bilan été 2014, bilan hiver 2014, bilan été 2015, bilan hiver 2015.

Tableau 25 : Détail du nombre de visiteurs par site

Nb de visiteurs principaux sites touristiques	2010	2011	2012	2013	2014	évolution sur la période	variation annuelle moyenne
Téléphérique de l'Aiguille du Midi	784 983	836 827	810 928	811 234	878 411	12 %	2,85 %
Chemin de fer du Montanvers-Mer de Glace	721 195	795 730	672 463	693 390	712 646	- 1 %	- 0,30 %
Téléphérique du Brévent	455 486	383 614	448 750	454 713	408 481	- 10 %	- 2,69 %
Total	1 961 664	2 016 171	1 932 141	1 959 337	1 999 538	2 %	0,48 %

Source : tableau CRC à partir du document Rhône-Alpes tourisme – fréquentation des sites touristiques, culturels et de loisirs

8.1.2- Une forte prégnance de la clientèle étrangère

La part de la clientèle étrangère dans les séjours vendus par les acteurs professionnels est supérieure à la moyenne calculée pour les autres stations du réseau Altitude. En effet, celle-ci représente près de 60 % du total, alors que la moyenne s'établit à moins de 50 % dans l'ensemble du réseau. En outre, elle a tendance à croître au cours de la période sous revue.

Tableau 26 : Origine de la clientèle

Part France/étranger dans les séjours professionnels	2010	2011	2012	2013	2014	2015
clientèle étrangère	57 %	57 %	59 %	61 %	60 %	59 %
clientèle française	43 %	43 %	41 %	39 %	40 %	41 %

Source : tableau CRC à partir des tableaux de bord Comète fournis par la commune

Les quatre principaux marchés étrangers en 2015 sont le Royaume Uni (47 % du total), la Suède/Norvège (8 %), la Russie (6 %) et la Suisse (5 %). Les touristes étrangers sont très majoritairement (à 88 %) originaires d'Europe au sens large, à savoir Europe du Nord (74,5 %), du Sud (5 %), ainsi qu'Europe centrale et orientale (8 %). 5 % du total viennent d'Amérique du Nord. Il est à noter que l'Asie n'entre que pour 1 % dans le total, et représente un potentiel de développement important, en particulier pour le tourisme d'été.

Même si la clientèle européenne est très largement prédominante, la tendance est à la baisse (- 6 % sur la période), ce qui explique la baisse globale du nombre de clients étrangers sur la période, alors même que la clientèle en provenance des autres continents est en progression.

Il est à noter enfin que la commune détient 15 % du marché britannique (total des séjours) dans les Alpes, 43 % du marché suédois/norvégien, 16 % du marché russe et 62 % du marché américain. En revanche, sur un marché français générant environ 900 000 séjours dans les Alpes, seuls 51 000 séjours sont enregistrés sur Chamonix, soit 5,6 % du total.

La fréquentation de la station est donc dépendante des touristes étrangers et notamment britanniques (cf. tableau n° 60, annexe 6).

8.2- La gouvernance de la station

8.2.1- Les principaux acteurs et leur stratégie

La compétence tourisme est exercée par la communauté de communes de la vallée de Chamonix-Mont-Blanc depuis le 1^{er} janvier 2010⁹³. La CCVCMB se substitue aux communes pour la perception de la taxe de séjour. Le produit de la taxe de séjour, qui est recouvrée au réel, est encaissé par le biais de 4 régies de recettes (une par commune composant la communauté de communes). Elle est ensuite reversée à l'office de tourisme intercommunal. Le produit perçu a augmenté de 45 % entre 2010 et 2015, et est passé d'1,4 million à 2 millions d'euros. À compter du 1^{er} mars 2015, une nouvelle grille tarifaire a été mise en place, en prenant acte des modifications introduites par la loi de finances 2015 et en retenant les taux plafond autorisés ce qui peut entraîner un doublement du tarif pour certaines catégories d'hébergements (par exemple, hôtels, résidences de tourisme et meublées de tourisme classés 5*).

Alors que la compétence tourisme est du ressort de la communauté de communes depuis le 1^{er} janvier 2010, l'office de tourisme intercommunal n'a été créé que le 5 février 2014. Les trois offices de tourisme communaux associatifs (offices du tourisme des Houches Servoz, de Vallorcine et de Chamonix-Mont-Blanc) ont été regroupés par fusion-absorption (traité de fusion daté du 5 février 2014). Les offices de tourisme des Houches Servoz et de Vallorcine ont été dissous (déclarations datées du 30 avril 2014 enregistrées au JO des associations), et l'office de tourisme communal de Chamonix-Mont-Blanc est devenu l'office de tourisme de la vallée de Chamonix-Mont-Blanc (déclaration datée du 30 avril 2014 enregistrée au JO des associations). L'office de tourisme de Chamonix-Mont-Blanc a été classé en catégorie I par arrêté du 11 février 2013 modifié le 7 avril 2015, dont la validité court jusqu'au 10 février 2018⁹⁴. À ce jour, il ne gère pas d'équipements touristiques et son évolution vers un statut d'EPIC ne fait pas l'objet d'un projet à court terme.

L'OTI a défini une vision stratégique qui consiste à promouvoir une destination globale « Vallée de Chamonix » et une offre associée grâce à une marque générique « Chamonix-Mont-Blanc », laquelle est déclinée en cinq marques identitaires : « Servoz l'authentique », « Les Houches la familiale », « Chamonix la mythique », « Argentière la légendaire », « Vallorcine la naturelle ». À la connaissance de la chambre, ces cinq marques identitaires n'ont pas été déposées auprès de l'Institut National de la Propriété Industrielle (INPI). L'OTI a précisé, dans sa réponse à la chambre, que les marques déposées auprès de l'INPI étaient les suivantes : « Logo Les Aiguilles », « Chamonix-Mont-Blanc », « Les Houches Mont-Blanc », « Servoz Mont-Blanc », « Vallorcine Mont-Blanc ».

La stratégie définie pour les années 2016 à 2020 consiste à se recentrer sur la saison d'hiver, qui génère 50 % du chiffre d'affaires sur la vallée de Chamonix-Mont-Blanc à reconquérir le marché français (notamment régions Rhône-Alpes, PACA et Alsace-Lorraine) ainsi que des marchés étrangers toujours dynamiques dans les Alpes alors qu'ils sont en perte de vitesse à Chamonix (Grande-Bretagne et Pays-Bas), à refonder le marketing ski et à définir une stratégie de remplissage en hiver (notamment en développant des événements tout au long de la saison).

⁹³ Les statuts de l'EPCI prévoient à l'article 10.2 les domaines d'intérêt communautaire en matière de tourisme : accueil, information ; promotion du tourisme et commercialisation d'activités touristiques ; outils d'observation et d'étude de l'activité économique et touristique ; création et gestion d'outils d'information et de promotion ; cotisations aux organismes touristiques ; et à l'article 11.2 au titre de la politique logement : création et gestion d'un fonds de cautionnement destiné à inciter à la conversion de logements touristiques vacants en logements permanents ; création de logements de saisonniers et gestion desdits logements créés.

⁹⁴ Un office de catégorie I est « une structure de type entrepreneurial pilotée par un directeur ayant vocation à fédérer les professionnels et à développer l'économie touristique dans sa zone géographique d'intervention supportant un flux touristique naturel important de provenance nationale et internationale ».

Le rôle de la CMB dans la stratégie touristique de la station est majeur du fait du nombre de sites et d'équipements dont elle est gestionnaire. Sa stratégie commerciale de développement est en conséquence déterminante pour la commune et la vallée.

Dans le rapport produit par la CMB à la commune pour l'exercice 2013-2014, et plus précisément dans le rapport de gestion du conseil d'administration de la société présenté à l'assemblée générale ordinaire du 14 novembre 2014, figurent des éléments propres à éclairer sur les activités et avantages concurrentiels du groupe CMB. Le groupe est atypique dans le métier des remontées mécaniques en France, dans la mesure où 40 % de ses recettes proviennent de l'activité estivale, alors que les autres opérateurs ont une activité essentiellement orientée sur la saison hivernale. La stratégie de la société se décline sur la totalité de l'année, et en particulier sur la saison d'été (développement du produit Mont Blanc Multipass, apport des marchés asiatiques notamment sur les sites de visite estivaux). La société a l'objectif de développer une politique « prescripteurs » dans la vallée de Chamonix, avec le développement de la collaboration sous contrat hiver et été avec les hébergements toute capacité, ainsi qu'avec les opérateurs du Royaume-Uni type « chalets avec services » implantés dans la vallée.

La compagnie du Mont-Blanc possède en outre la propriété de nombreuses marques supports de communication pour la station de Chamonix. Il s'agit de marques attachées aux produits tarifaires (MBU, MBM, CLP, Chamonix Rapid Card) et aux principales attractions proposées dans le cadre des DSP dont elle est délégataire (Le Pas dans le Vide (Aiguille du Midi), Glaciorium (Mer de glace)). Il est à noter qu'aucune disposition n'est prévue à ce jour dans les délégations de service public quant à l'utilisation des marques et au transfert de leur propriété⁹⁵.

Enfin, la CMB, en tant qu'opérateur touristique majeur de la station, finance directement un ensemble d'acteurs et d'événements locaux sur le territoire chamoniard. Un tableau récapitulatif fourni à l'équipe de contrôle fait apparaître qu'entre 2010 et 2015, la société a consacré plus de deux millions d'euros HT pour subventionner des associations locales, soit une moyenne de plus de 300 000 € HT par an⁹⁶. Il est à préciser que, les prestations en nature que peut assurer par ailleurs la CMB ne sont pas valorisées.

Les stratégies développées par l'OTI et la CMB, si elles ne sont pas contradictoires, ne se recoupent pas exactement, ce qui suppose que des instances d'articulation existent pour assurer la gouvernance de la station.

8.2.2- L'articulation entre les acteurs

Des articulations existent entre les différents acteurs touristiques de la station, aussi bien dans le cadre de la délégation de service public portant sur les domaines skiables qu'en dehors des dispositions que celle-ci prévoit.

En ce qui concerne la DSP domaines skiables, un ensemble de dispositions permettent d'associer la CMB à la politique touristique de la commune. Il s'agit en particulier des articles 19.11 à 19.14 et des annexes 10, 10 bis et 13 de la convention. Il est prévu que le délégataire accompagne la commune dans la mise en œuvre des événements sportifs et des compétitions organisées sur le périmètre de la concession et qu'il participe et favorise la politique événementielle et sportive de la commune. Le délégataire peut être amené à participer au comité technique de la commission municipale « événement » et à y présenter tous les projets d'envergure « station » qui lui seraient soumis et excéderaient l'objet de la délégation. Enfin, une disposition de l'article 19.12 offre la possibilité au délégataire d'« organiser lui-même des

⁹⁵L'inscription de la marque CLP au titre des biens de retour listés dans le cadre de la délégation relatif à la gestion du domaine skiable, si elle avait été prévue par délibération du 18 avril 2013 adoptée en conseil municipal, n'a pas été suivie d'effet.

⁹⁶ À titre de comparaison, la commune de Chamonix-Mont-Blanc a subventionné sur la même période les associations à hauteur d'environ un million d'euros par an.

animations sur son domaine, tout en respectant la réputation de la station, et offrir des attractions supplémentaires, en respectant l'image de la Vallée de Chamonix-Mont-Blanc ». Le délégataire est invité à informer la commune en lui envoyant un calendrier prévisionnel annuel des animations programmées.

Par ailleurs, le comité de gouvernance prévu à l'article 44, qui a pour rôle premier d'être l'instance paritaire de suivi de la relation entre l'autorité délégante et son délégataire, est également « *l'instance qui associe le délégataire à la gouvernance de la station, en particulier à la définition et à la mise en œuvre des axes de travail stratégiques relatifs notamment au développement touristique, à la promotion et à la commercialisation de la station, à la communication sur la destination de Chamonix, et au développement du patrimoine public* ». Il est prévu, lorsqu'il remplit ce second rôle, que le comité de gouvernance puisse comprendre des collaborateurs opérationnels de la commune et du délégataire et, le cas échéant, des personnes qualifiées extérieures désignées d'un commun accord. La lecture des comptes rendus du comité de gouvernance montre que le directeur de l'office de tourisme, dans ce cadre, est associé au comité de gouvernance à intervalle régulier. Au cours des entretiens menés sur place, la commune n'a pas fait part de difficultés particulières dans cette articulation qui détermine l'image de la station. La lecture des comptes rendus du comité de gouvernance permet de constater que quelques points de friction peuvent néanmoins apparaître : selon le compte rendu du comité de gouvernance du 12 novembre 2014, le maire s'étonne d'être mis par la CMB devant le fait accompli, en découvrant qu'un contrat de partenariat de trois ans a été signé entre la CMB et la société BMW pour le déploiement d'activités ludiques sur les domaines skiables.

Il est à noter que le dispositif de gouvernance prévu dans le cadre de la DSP domaines skiables n'associe pas directement la communauté de communes aux discussions menées sur la station, ce qui pose question dans la mesure où c'est elle qui exerce la compétence tourisme sur l'ensemble de la vallée.

En dehors du cadre contractuel de la DSP domaines skiables, d'autres instances permettent de réunir les principaux acteurs de la stratégie touristique. Il s'agit notamment du comité de gestion de l'office intercommunal du tourisme, dont la composition et le fonctionnement sont fixés au titre III des statuts de l'OTI datés du 23 avril 2014. Composé de 33 membres et de deux collèges (15 conseillers communautaires et 18 membres désignés au sein des organisations socioprofessionnelles représentatives de la vallée), il comprend notamment deux membres de la CMB au titre de la représentation du secteur des remontées mécaniques. Une convention annuelle de prestations de services lie par ailleurs l'OTI et la CMB sur l'ensemble de la période sous revue, qui prévoit notamment les modalités de financement de l'OTI par la CMB. La CMB est par ce moyen associée étroitement à la définition de la stratégie de l'OTI dans son action en direction des marchés cibles et dans l'élaboration de sa politique de communication.

8.3- L'hébergement touristique

8.3.1- Les évolutions observées sur la période

La capacité d'accueil totale de la station de Chamonix représentait 63 264 lits pour la saison d'hiver 2014-2015 et 66 679 lits pour la saison d'été 2015, ce qui fait de Chamonix la station ayant la plus grosse capacité du réseau Altitude. La part des lits diffus⁹⁷ dans ce total est proportionnellement plus importante que la moyenne des autres stations. Or les lits

⁹⁷ Classiquement, on distingue les lits « professionnels » des lits « diffus ». Les premiers sont ceux proposés régulièrement à la clientèle par des agents économiques qui en tirent leur principale source de revenus. Il s'agit essentiellement des hôtels, des résidences de tourisme, des appartements mis en gestion auprès des agences immobilières ainsi que des clubs et villages de vacances. Les lits dits « diffus » regroupent, quant à eux, ceux dont l'occupation est réservée au propriétaire et à son entourage, ainsi que ceux qui sont loués de manière plus ou moins régulière sous forme de meublés de tourisme.

professionnels ont un impact plus fort sur la fréquentation de la station et sur les séjours générés que les lits diffus⁹⁸. Ainsi, en moyenne, les lits professionnels sont occupés pendant 9,6 semaines sur la saison d'hiver, alors que les lits diffus le sont pendant 3,5 semaines.

Dans ces conditions, l'érosion du nombre de lits professionnels constatée, à savoir près de 6 % en hiver et plus de 8 % en été, représente un enjeu pour la station.

Tableau 27 : Évolution du nombre de lits professionnels

capacité d'accueil lits professionnels	2010	2011	2012	2013	2014	2015	évolution sur la période	variation annuelle moyenne
Hiver	14 833	14 749	14 613	13 992	14 245	13 957	- 5,91 %	- 1,21 %
Été	18 034	17 763	17 323	16 544	17 159	16 522	- 8,38 %	- 1,74 %

Source : tableau CRC à partir des études Comète fournies par la commune

C'est également un enjeu dans le cadre de l'équilibre économique de la délégation de service public portant sur le domaine skiable, dans la mesure où son article 34.3 prévoit que la diminution de la capacité de la station en lits professionnels est l'un des faits déclencheurs des révisions tarifaires. En effet, l'article prévoit dans son alinéa 3 que, « en cas de diminution égale ou supérieure à 5 % de la capacité de la station en lits professionnels mesurée sur la période des trois dernières années par le « tableau de bord économique Comète », et dans la mesure où les effets de cette diminution n'ont pu être intégralement répercutés dans l'évolution des tarifs résultant de l'application de la formule d'indexation », les tarifs et leur formule d'indexation y compris la partie fixe peuvent être soumis à réexamen.

Il est à noter que l'hypothèse d'évolution conduisant à révision éventuelle des tarifs exposée dans l'article 34.3 n'est pas improbable. En effet, entre 2011 et 2013, le nombre de lits professionnels a baissé respectivement de 5,13% pour la saison hivernale et de 6,8 % pour la saison estivale. Une difficulté réside par ailleurs dans le fait que, le tableau de bord économique Comète n'existant plus à compter de 2016, les parties à la convention devront déterminer quelle est la référence leur permettant désormais de vérifier l'application de l'article 34.3.

L'évolution tendancielle à la baisse doit être analysée par type d'hébergement. Sur la saison d'hiver, une analyse plus poussée permet de constater que l'ensemble des secteurs d'hébergement marchand perdent des lits, à l'exception du secteur hôtelier. La perte représente pour la période sous revue 726 lits en résidences de tourisme, 306 lits commercialisés par les agences immobilières et 107 lits dans la catégorie villages-clubs, centres de vacances, gîtes et chambres d'hôtes. Le nombre de lits proposés dans le secteur dans le secteur hôtelier s'accroît pour sa part à hauteur de 6 %.

Tableau 28 : Nombre de lits par type d'hébergeur

nb de lits par secteur d'hébergement marchand - saison d'hiver	2010	2011	2012	2013	2014	2015	évolution sur la période	variation annuelle moyenne
agences immobilières	3 558	3 926	3 939	3 741	3 472	3 252	- 8,60 %	- 1,78 %
résidences de tourisme	2 732	2 244	2 238	2 147	2 017	2 006	- 26,57 %	- 5,99 %
hôtels	4 268	4 257	4 220	4 204	4 470	4 531	6,16 %	1,20 %
villages-clubs, centres de vacances, gîtes et chambres d'hôtes	4 275	4 322	4 216	3 900	4 286	4 168	- 2,50 %	- 0,51 %
Total	14 833	14 749	14 613	13 992	14 245	13 957	- 5,91 %	- 1,21 %

Source : tableau CRC à partir des études Comète fournies par la commune

⁹⁸ Pour l'hiver 2014/2015, les lits diffus représentaient 78 % de la capacité d'accueil touristique et généraient 57 % de la fréquentation mais seulement 43 % des séjours station.

L'évolution des lits hôteliers s'accompagne d'une profonde évolution de la structuration du secteur entre les différentes catégories d'hôtels. Cette évolution s'explique en partie par la mise en place du nouveau classement hôtelier en juillet 2012 qui a engendré une montée en gamme « mécanique » des hôtels existants, mais également par l'ouverture de nouveaux établissements de catégorie 4 et 5* répondant à la demande de la clientèle (notamment ouverture d'un hôtel 4* en 2014 rassemblant 284 chambres).

Tableau 29 : Évolution du nombre de lits hôteliers par catégorie

détail évolution lits hôteliers par catégorie	2010	2011	2012	2013	2014	2015	évolution sur la période	variation annuelle moyenne
hôtels 1* ou non classés	195	135	164	189	287	453	132,31 %	18,36 %
hôtels 2*	1 079	1 143	921	700	678	502	- 53,48 %	- 14,19 %
hôtels 3*	2 522	2 507	2 464	1 633	1 568	1 616	- 35,92 %	- 8,52 %
hôtels 4 et 5*	472	472	671	1 682	1 937	1 960	315,25 %	32,94 %
Total	4 268	4 257	4 220	4 204	4 470	4 531	6,16 %	1,20 %

Source : tableau CRC à partir des études Comète fournies par la commune

8.3.2- Une stratégie communale volontariste d'action sur le secteur hôtelier

8.3.2.1- Les documents d'études et d'observation

Tout au long de la période sous revue, la commune a eu le souci constant de se doter d'outils d'étude et d'observation pour avoir une vision sur l'hébergement touristique, et tenter d'en piloter l'évolution.

La chambre a eu notamment communication d'une étude, commandée à un conseil extérieur, qui a débouché sur un schéma directeur de l'hébergement marchand daté du mois de juin 2009. Cette étude permettait d'appréhender de manière assez complète, à la date de sa réalisation, l'offre et la demande en matière d'hébergement marchand, ainsi que les enjeux associés. Enfin, une proposition de plan d'actions était jointe à l'étude. Cette proposition n'a pas débouché sur un document de planification plus précis qui aurait été adopté en conseil municipal. En revanche, la commune a précisé avoir mis en place à la suite de la production de ce document trois groupes de travail internes pour suivre l'évolution de l'offre en hébergement marchand et initier des actions.

8.3.2.2- Les dispositifs de planification et d'encadrement

L'obligation d'établir un contrat entre les opérateurs et la collectivité locale intéressée, préalablement à la mise en œuvre d'une opération d'aménagement touristique non réalisée en régie par cette collectivité, a été mise en place par l'article 42 de la loi du 9 janvier 1985 dite loi « montagne », codifiée aux articles L. 342-1 à L. 342-5 du code du tourisme.

L'article L. 342-1 du code du tourisme dispose qu'en zone de montagne, la mise en œuvre des opérations d'aménagement touristique s'effectue sous le contrôle d'une commune, d'un groupement de communes ou d'un syndicat mixte regroupant des collectivités territoriales. Sauf recours à la formule de la régie, elle s'effectue comme suit : d'une part, chaque opérateur doit contracter avec la commune, le groupement de communes ou le syndicat mixte compétent ; d'autre part, chacun des contrats porte sur l'un ou plusieurs des objets constitutifs de l'opération : « études, aménagement foncier et immobilier, réalisation et gestion des équipements collectifs, construction et exploitation du réseau de remontées mécaniques, gestion des services publics, animation et promotion. ». L'objectif principal de ces dispositions est de permettre aux collectivités concernées d'assurer le contrôle des opérations d'aménagement touristique depuis les phases d'études et de conception technique et financière et pour toute la durée de l'exploitation de ces équipements. L'article L. 342-2 du même code précise les clauses devant figurer aux contrats.

Au cours de la période sous revue, douze conventions d'aménagement touristique ont été conclues avec onze opérateurs différents, ce qui tend à démontrer qu'aucun opérateur ne détiendrait de monopole sur la station. Les douze conventions disponibles concernent des constructions ou extensions d'hébergements touristiques (hôtels, résidences de tourisme). Les conventions prévoient une durée de 18 à 20 ans pour des extensions, et de 30 ans pour les constructions nouvelles.

Sur ce total, deux opérations font l'objet d'une procédure contentieuse entre les titulaires du permis de construire et des riverains (convention du 18 mai 2015 entre la commune et la SAS grand hôtel des Alpes et convention du 18 mai 2015 entre la commune et la SAS hameau Albert 1^{er}).

Le suivi des conventions est assuré par le service urbanisme de la commune, qui a été mutualisé avec la communauté de communes depuis début 2016. Sur la totalité des conventions conclues, la commune a indiqué n'avoir pas été conduite à appliquer de sanctions vis-à-vis des opérateurs, au motif d'un changement de destination des établissements touristiques.

En revanche, un litige a opposé la commune à la SCI MGM Savoie 1. Il s'agissait en l'occurrence d'une résidence de tourisme, partie intégrante d'un projet de développement de l'hébergement touristique dans le secteur de l'Aiguille du Midi (réalisation d'un hôtel de 102 chambres « Hôtel Héliopic » et résidence de tourisme « le Cristal de Jade »), dont la mise en œuvre était notamment souhaitée par la CMB, celle-ci possédant les emprises foncières correspondantes. En ce qui concerne la résidence de tourisme, qui se trouve aux abords de la gare du téléphérique, une convention d'aménagement avait été signée le 29 mars 2007 avec la SCI MGM Savoie 1, qui n'a pas connu de début d'application. La société signataire de la convention a transféré l'opération à un investisseur anglais lors de la crise financière de 2008, et ne s'est pas acquittée de ses obligations, à savoir le démarrage des travaux à la suite de la délivrance du permis de construire. Une indemnité d'un montant total de 1,4 M d'€ était due par la société à la commune de Chamonix, au titre du non-respect des dispositions de la convention du 29 mars 2007. Dans les faits, les parties se sont entendues à la faveur d'un protocole d'accord signé le 26 mars 2014, sur la fixation d'une indemnité transactionnelle d'un montant de 400 000 €, et une nouvelle convention d'aménagement touristique a été signée le 26 mars 2014 pour 20 ans, avec l'opérateur SCI MGM Savoie 2, portant sur la réalisation d'une résidence de tourisme 5* (51 logements avec 4 à 5 lits par logement sur 4636 m²). La résidence de tourisme a été réalisée et ouverte au public le 16 décembre 2016.

La commune a indiqué, en réponse à la chambre, avoir privilégié la voie amiable de l'indemnité transactionnelle, plutôt que la voie du contentieux en vue du recouvrement des indemnités dues, du fait de la longueur de la procédure contentieuse et de son issue incertaine. La chambre 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.

8.4- Le casino

Le casino de la commune de Chamonix, qui est situé au cœur de la commune, est géré dans le cadre d'une délégation de service public. Le délégataire a changé, dans sa composition capitalistique, au cours de la période sous revue, la Société Française de Casinos ayant acquis, début 2016, 100 % du capital de la Société de Participation et d'Investissement du Casino de Chamonix (SPIC Chamonix), auparavant filiale de la société Groupe Lucien Barrière.

8.4.1- Le cadre contractuel et l'équilibre économique défini

Le contrat de délégation de service public portant sur l'exploitation des jeux du casino de Chamonix-Mont-Blanc a été signé le 14 septembre 2007. Le contrat est prévu pour durer 18 ans à compter du 5 juin 2008.

Le contrat prévoit les flux financiers suivants entre délégant et délégataire :

- ♦ un prélèvement sur le produit brut des jeux perçu chaque année par la commune, en application de l'article L. 2333-54 du code général des collectivités territoriales, au taux de 15 % du produit brut des jeux, soit le taux maximum autorisé, diminué de l'abattement légal (article 3) ;
- ♦ une contribution versée par la ville à la société délégataire, si le résultat net de la société est négatif, plafonnée à 190 000 € (la contribution étant dans tous les cas limitée au montant du déficit) (article 3) ;
- ♦ le versement par le délégataire d'une contribution financière à l'animation touristique locale, versée à compter de la 5^{ème} année, si le résultat net de la société délégataire est supérieur à 150 000 €, égale à la moitié du résultat supplémentaire dégagé au-delà de ce seuil, dans la limite d'une somme totale annuelle de 140 000 € (article 5-2) ;
- ♦ l'affectation de recettes supplémentaires, tel que prévue par la loi, au financement de travaux de rénovation et d'agencement réalisés dans le casino, afin d'augmenter son pouvoir attractif (article 7).

L'article 16 du contrat, relatif à la révision des conditions financières, prévoit la possibilité de modifier par avenant ces conditions financières, notamment en raison d'une variation importante du produit net des jeux, si le résultat net cumulé des années 5 (du 1^{er} novembre 2011 au 31 octobre 2012) et 6 (du 1^{er} novembre 2012 au 31 octobre 2013) est négatif ou si la fiscalité sur les jeux s'aggrave pour la société. Dans les faits, ces conditions financières ont été modifiées dès début 2010, par voie d'avenant n° 2 cité infra.

La convention ne contient ni compte d'exploitation prévisionnel, ni plan d'investissement, ce qui ne permet pas au délégant d'adosser les conditions financières définies à un équilibre économique prévisionnel et d'en suivre précisément l'évolution.

Au moment de la conclusion du contrat, les murs du casino étaient la propriété du groupe Lucien Barrière, qui les louait à la SPIC Chamonix, moyennant un loyer annuel de 233 k€ (bail du 15 mai 2007). La commune a choisi de racheter ces locaux pour un montant de 2,6 M€ le 23 juillet 2010 et de les louer elle-même au délégataire. Le montant du loyer perçu par la commune (à compter du 1^{er} septembre 2010) évolue comme suit entre 2010 et 2015 :

Tableau 30 : Évolution du loyer versé par le casino

En k€	2010	2011	2012	2013	2014	2015	Taux d'évolution 2011-2015
Murs du casino	80	239	253	260	258	227	- 5 %

Source : tableau CRC à partir des comptes administratifs de la commune

Trois avenants ont été passés au cours de la période : avenant n° 1 du 25 janvier 2008, avenant n° 2 du 1^{er} février 2010, avenant n° 3 du 4 décembre 2015.

L'avenant n° 1 modifie l'article 3 du contrat (qui en devient l'article 2), à la suite d'une observation du contrôle de légalité. La contribution versée par la commune à la société délégataire en cas de résultat net négatif, telle que prévue au contrat, peut en effet s'analyser comme une subvention du délégant au délégataire, dont le principe est contraire à l'article L. 2224-1 du CGCT, qui dispose que « *les budgets des services publics à caractère industriel ou commercial exploités en régie, affermés ou concédés par les communes, doivent être équilibrés en recettes et en dépenses* ». L'avenant n° 1 supprime cette contribution, mais prévoit une possibilité de dégrèvement proportionnel du prélèvement communal sur le produit brut des jeux, au vu du résultat net déficitaire de la SPIC et dans la limite d'un montant de 190 000 €, actualisable annuellement de 2 %.

Par avenant n° 2 du 1^{er} février 2010, l'article 2 est à nouveau modifié, pour baisser le taux du prélèvement communal, qui passe d'un taux de 15 à 10 %. La nouvelle rédaction de l'article indique également qu'« *en cas de circonstances exceptionnelles, et dans la mesure où la pérennité économique de la SPIC serait susceptible d'être engagée, les parties conviennent de la possibilité de procéder à une révision du taux de prélèvement communal* ».

Enfin, l'avenant n° 3 du 4 décembre 2015 baisse à nouveau le taux du prélèvement communal pour une période donnée (de 10 à 8 % du 1^{er} novembre 2015 au 31 octobre 2017), introduit plus de souplesse dans les périodes d'ouverture du délégataire (huit semaines de fermeture en basse saison, fermeture de l'activité de restauration rendue possible pendant plusieurs semaines en dehors des périodes de forte activité), et supprime l'article 7 de la convention, pour mise en conformité avec les dispositions du décret n° 2015-669 du 15 juin 2015 qui supprime les dispositions réglementaires relatives au dispositif des recettes supplémentaires, désignées sous le terme de « prélèvement à employer » (PAE), dont le montant devait obligatoirement être mis en réserve par les casinos, afin de financer des travaux d'investissement destinés à l'amélioration de l'équipement touristique, l'augmentation de l'attractivité de la commune ou de l'établissement de jeux.

Les différents avenants passés par la commune ont conduit à alléger la charge financière pesant sur le délégataire et à assouplir les contraintes imposées par le délégant, sans que ces mesures aient permis, au cours de la période sous revue, de rétablir la situation financière dégradée du délégataire. La commune a indiqué, en réponse aux observations de la chambre, que les différents avenants à la convention avaient été conclus dans l'objectif d'assurer une pérennité de l'exploitation et des emplois, malgré un contexte difficile pour les jeux.

8.4.2- Une dégradation importante et constante du chiffre d'affaires

Entre 2010 et 2014, le chiffre d'affaires brut du délégataire diminue de 43 %, et le montant du prélèvement de 50 % (de 37 % pour le prélèvement communal).

Tableau 31 : Évolution du chiffre d'affaires du délégataire du casino

	2010	2011	2012	2013	2014	% d'évolution	variation annuelle moyenne
produit brut machines à sous	4 637 605	4 161 267	3 598 037	2 980 197	2 646 811	- 43 %	- 13 %
produit brut jeux de tables	675 932	833 386	701 169	557 509	391 663	- 42 %	- 13 %
chiffre d'affaires restauration	145 008	133 893	121 940	130 230	89 405	- 38 %	- 11 %
chiffre d'affaires autres	14 542	6 115	8 594	6 797	8 633	- 41 %	- 12 %
total chiffre d'affaires brut	5 473 087	5 134 661	4 429 740	3 674 733	3 136 512	- 43 %	- 13 %
prélèvement	2 299 736	2 084 462	1 746 957	1 381 687	1 161 143	- 50 %	- 16 %
dont prélèvement communal	467 975	470 661	396 207	319 171	294 836	- 37 %	- 11 %
chiffre d'affaires net	3 173 351	3 050 199	2 682 783	2 293 046	1 975 369	- 38 %	- 11 %

Source : tableau CRC à partir des rapports annuels du délégataire

Le résultat de l'exercice se dégrade brutalement à compter de 2011, puis de manière très rapide, jusqu'à atteindre un résultat négatif de - 857 k€ en 2014 :

Tableau 32 : Évolution du résultat du délégataire

	2010	2011	2012	2013	2014
Évolution résultat de l'exercice (total des produits - total des charges)	159 635	- 93 680	- 331 831	- 586 891	- 856 787

Source : tableau CRC à partir des rapports annuels du délégataire

Cette baisse s'explique par la chute continue de la fréquentation de l'établissement, comme le démontre le tableau qui suit :

Tableau 33 : Évolution de la fréquentation du casino

	2009/2010	2010/2011	2011/2012	2012/2013	2013/2014	% d'évolution	variation annuelle moyenne
nb d'entrées	87 440	82 125	70 606	60 824	54 305	- 38 %	- 11 %
nb de couverts (restaurant)	6 340	5 530	4 604	5 249	2 974	- 53 %	- 17 %

Source : tableau CRC à partir des rapports annuels du délégataire

Le délégataire met en avant des facteurs essentiellement exogènes pour expliquer cette chute continue de la fréquentation : les effets persistants de la crise de 2008, la concurrence (nouveau casino à Saint-Gervais Les Bains ainsi que dans le Val d'Aoste), la fiscalité pesant sur les casinos, la concurrence des jeux en ligne, l'interdiction de fumer...

Les rapports annuels du délégataire ne contiennent en revanche aucune analyse de la satisfaction de la clientèle, qui permettrait d'évaluer si le casino et son niveau d'équipement sont adaptés aux attentes de la clientèle. S'il est fait état du processus des « visites mystère » et des procédures d'enquête propres à l'ensemble du groupe Lucien Barrière, le résultat de ces enquêtes n'est pas connu, non plus que les actions correctrices mises en œuvre. Il est sobrement noté qu'aucune observation significative de clients ne figure sur le registre.

Par ailleurs, très peu d'éléments sont fournis pour apprécier la stratégie commerciale du délégataire, qui revêt d'autant plus d'importance dans un cadre fortement concurrentiel (analyses de marché, orientations prises pour développer son attractivité). En l'absence de plan prévisionnel d'investissement, il n'est en particulier pas possible de vérifier que le délégataire a fait les investissements nécessaires pour s'adapter aux attentes de la clientèle. Le délégataire se contente d'indiquer que « *le casino a mis en œuvre tous les moyens nécessaires afin d'entretenir et d'améliorer les biens immobiliers et mobiliers, ceci en conformité avec les réglementations en vigueur pour les établissements recevant du public* ».

Le niveau de détail sur les investissements réalisés est largement insuffisant (aucune liste détaillée contenant des informations de base sur leur nombre et type, les coûts engagés, les objectifs recherchés), et se décline comme suit, sur les quatre rapports disponibles, dans la rubrique « Patrimoine » :

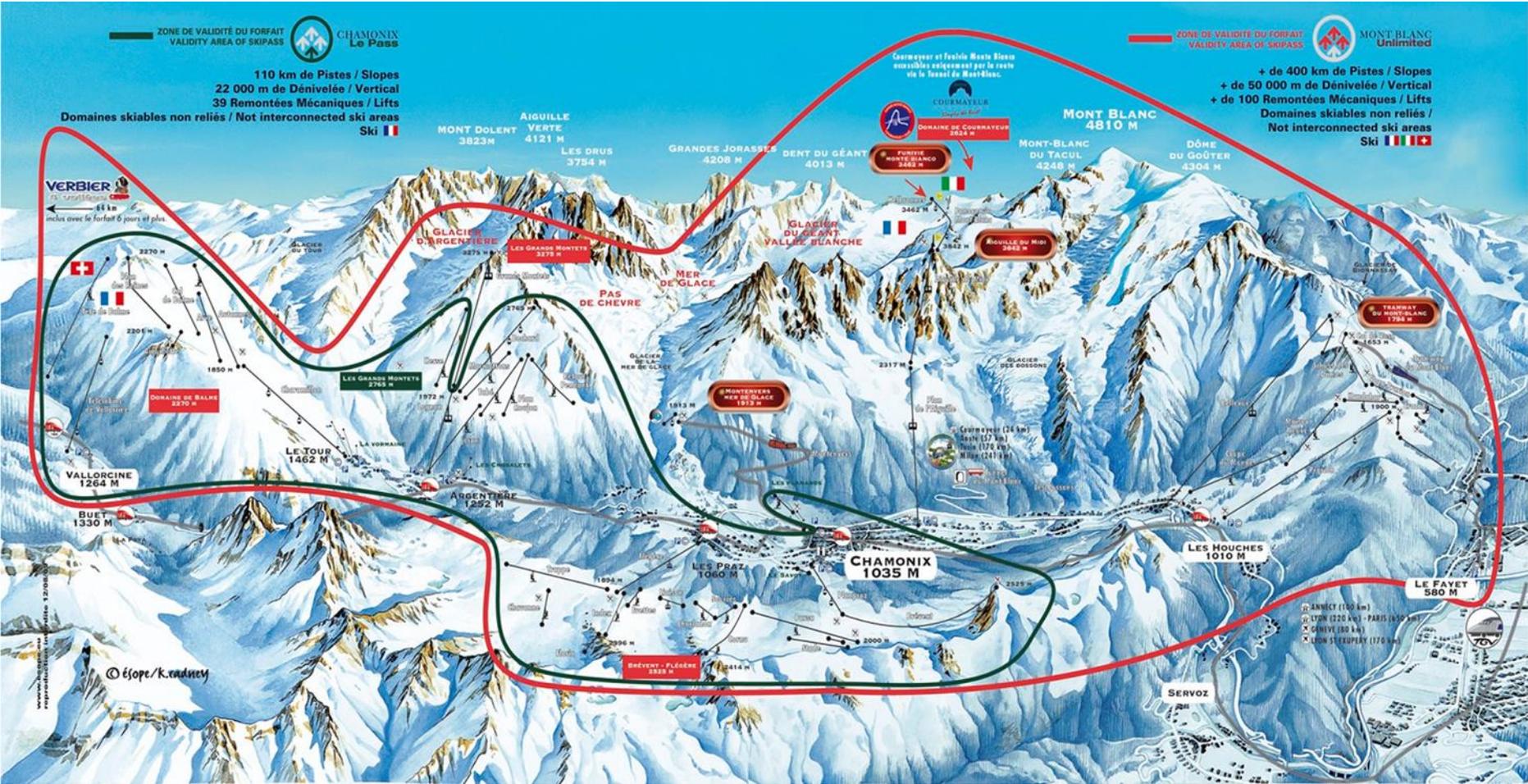
- ♦ exercice 2010/2011 : aucune mention des investissements réalisés au cours de l'exercice ;
- ♦ exercice 2011/2012 : mise en place d'un nouveau système de sécurité incendie ;
- ♦ exercice 2012/2013 : achat de machines à sous et de la mise en place d'un nouveau système de contrôle d'accès ;
- ♦ exercice 2013/2014 : achat de machines à sous et sécurisation du parking de l'établissement.

Les sommes affectées au compte 471, alimenté en vertu de l'article 7 précité du contrat par les recettes supplémentaires, oscillent sur la période entre 35 et 40 k€. Ces sommes sont censées être affectées par le délégataire au financement des travaux de rénovation et d'agencement réalisés dans le casino, afin d'augmenter son pouvoir attractif (embellissement, amélioration des installations existantes, et création de nouvelles installations). Dans les faits, chaque année, au cours de la période sous revue, ces sommes sont affectées non à de nouveaux investissements, mais à l'amortissement d'investissements anciens (datant de 1994 d'après l'annexe jointe au rapport annuel 2010/2011).

Début 2016, le groupe Lucien Barrière a cédé le casino de Chamonix à la Société Française de Casinos (SFC). Dans sa réponse, la commune a précisé que la société avait présenté un business plan et un programme d'investissement ; qu'à ce jour, des investissements ont été réalisés, pour un montant d'1 M€, relatifs à l'acquisition de nouvelles machines à sous dernière génération ainsi que d'une roulette électronique ; que des travaux de restructuration/extension du casino, afin de modifier l'image de marque de l'établissement, sont programmés à l'automne 2017, à hauteur de 2 M€. Elle indique par ailleurs que, sur l'année 2016, le produit brut des jeux est en progression de + 5,4 %, après plusieurs années de baisse. Enfin, elle fait état de rencontres qui ont déjà eu lieu et se poursuivront avec le nouveau délégataire, notamment dans le cadre des travaux envisagés par la société SFC, mais également dans le cadre du suivi de la situation financière. La chambre invite la commune à poursuivre dans cette voie.

9- ANNEXES

9.1- Carte du domaine skiable de Chamonix



9.2- Annexe 2 : La qualité de l'information budgétaire et la fiabilité des comptes

Tableau 34 : Provisions constituées par la commune entre 2011 et 2015

En €	2011	2012	2013	2014	2015
+ Dotations aux provisions pour risques sur litiges et contentieux			0	0	1 160 000
+ Dotations aux provisions sur risques d'emprunt	200 000	200 000	0	0	0
+ Dotations aux provisions pour dépréciations de comptes de redevables (ou créances douteuses)	257 966	429 875	1 882 241	0	27 800
-Reprises sur provisions	0	0	390 262	0	1 120 081
Stock des provisions constituées au 31/12/N	848 228	1 478 103	2 970 081	2 970 081	3 037 800
1511 -Provisions pour risques sur litiges	0	0	0	0	1 160 000
15171-Provisions pour risques sur garanties d'emprunts ⁹⁹	200 000	400 000	400 000	400 000	400 000
4911-Provisions pour dépréciations des comptes de redevables	648 228	1 078 103	2 570 081	2 570 081	1 477 800

Source : comptes de gestion

9.3- Annexe 3 : L'analyse de la situation financière

Tableau 35 : Les ressources institutionnelles

en €	2011	2012	2013	2014	2015	Taux d'évolution 2011-2015
Dotation Globale de Fonctionnement	5 487 976	5 357 922	5 186 455	4 874 161	4 154 959	- 24,3 %
Autres dotations d'État	18 009	18 184	16 848	11 232	11 232	-37,6 %
Participations	1 042 265	1 150 555	1 113 315	1 194 843	1 153 637	+ 10,7 %
Dont État	48 783	73 626	1 572	39 244	59 236	+ 21,4 %
Dont régions	0	18 000	1 500	10 000	0	n.c.
Dont départements	131 656	129 603	110 242	176 513	187 552	+ 42,5 %
Dont groupements	0	0	0	0	35 710	n.c.
Dont autres	861 826	929 326	1 000 001	969 086	871 139	+ 1,0 %
Autres attributions et participations d'Etat	188 625	171 114	170 325	168 673	161 674	- 14,3 %
= Ressources institutionnelles	6 736 875	6 697 775	6 486 943	6 248 909	5 481 502	- 18,6 %
DGF en % des produits de gestion	18,6 %	17,5 %	16,7 %	15,5 %	13,6 %	
Participations en % des produits de gestion	3,5 %	3,8 %	3,6 %	3,8 %	3,8 %	

Source : comptes de gestion ; calculs CRC

⁹⁹ Les provisions pour risques sur emprunts imputées au compte 15171 « Provisions pour garanties d'emprunts » devront être transférées au compte adéquat 152 « provisions pour risques et charges sur emprunts » pour garantir la fiabilité des comptes.

Tableau 36 : La dotation globale de fonctionnement

en €	2011	2012	2013	2014	2015	Taux d'évolution 2011-2015
Dotation de base (population x € par habitant)	1 877 669	1 881 997	1 886 555	1 887 694		n.c.
Dotation de superficie	62 599	62 599	62 599	62 599		n.c.
Complément de garantie	3 547 708	3 412 326	3 237 301	3 155 734		n.c.
Dotation de base 2015					4 879 901	n.c.
Part dynamique population					9 189	n.c.
Contribution au redressement des finances publiques				- 231 866	- 587 906	n.c.
Écrêtement					- 146 225	n.c.
= Dotation globale de fonctionnement	5 487 976	5 357 922	5 186 455	4 874 161	4 154 959	- 24,3 %

Source : États AEF ; comptes de gestion ; calculs CRC

Tableau 37 : La fiscalité communale

en €	2011	2012	2013	2014	2015	Taux d'évolution 2011-2015
Impôts locaux nets des restitutions	11 065 739	11 900 842	12 547 382	12 652 733	13 351 188	+ 20,7 %
Fiscalité indirecte	5 936 462	6 018 739	5 791 987	5 966 648	6 281 818	+ 5,8 %
= Ressources fiscales propres (nettes des restitutions)	17 002 201	17 919 581	18 339 369	18 619 381	19 633 006	+ 15,5 %
<i>Impôts locaux en % des produits de gestion</i>	<i>37,6 %</i>	<i>39,0 %</i>	<i>40,5 %</i>	<i>40,3 %</i>	<i>43,8 %</i>	
<i>Fiscalité indirecte en % des produits de gestion</i>	<i>20,2 %</i>	<i>19,7 %</i>	<i>18,7 %</i>	<i>19,0 %</i>	<i>20,6 %</i>	

Source : CRC d'après les comptes de gestion

Tableau 38 : Le produit des impôts locaux

En €	2011	2012	2013	2014	2015	Taux d'évolution 2011-2015
Taxe d'habitation	5 594 995	5 971 817	6 357 228	6 439 753	6 839 789	+ 22,2 %
+ Foncier bâti	5 351 873	5 840 617	6 020 454	6 128 087	6 434 942	+ 20,2 %
+ Foncier non bâti	38 517	41 489	39 149	38 337	39 895	+ 3,8 %
= Produit total des impôts locaux	10 985 385	11 853 923	12 416 831	12 606 176	13 314 626	+ 21,2 %
Variation produit total des impôts locaux en %	+3 %	+ 7,9 %	+ 4,8 %	+ 1,5 %	5,6 %	

Source : fiche AE2F de la commune de Chamonix.

Tableau 39 : Évolution des bases nettes des impôts locaux

En €	2011	2012	2013	2014	2015	Taux d'évolution 2011-2015
Taxe d'habitation	38 586 170	40 187 195	42 780 807	43 336 157	44 675 305	+ 15,8 %
<i>Dont bases fiscales logements vacants</i>	147 821	177 643	631 997	568 778	n.c.	n. s.
+ Foncier bâti	35 163 426	37 439 850	38 592 653	39 282 608	40 043 200	+ 13,9 %
+ Foncier non bâti	135 100	141 990	133 980	131 200	132 541	- 1,9 %
= Bases nettes totales	73 884 696	77 769 035	81 507 440	82 749 965	84 851 046	+ 14,8 %
Taux d'évolution	+ 5,1 %	+ 7,1 %	6,6 %	+ 2,4 %	+ 3,4 %	+ 5 % en moyenne
<i>Taux d'évolution physique des bases</i>	+ 3,1 %	+ 5,3 %	+ 4,8 %	+ 1,5 %	+ 2,5 %	+ 3,5 % en moyenne
<i>Taux de revalorisation forfaitaire des bases</i>	+ 2,0 %	+ 1,8 %	+ 1,8 %	+ 0,9 %	+ 0,9 %	

Source : Source : fiche AE2F de la commune de Chamonix.

Tableau 40 : Les taux d'imposition communaux

En %	2011	2012	2013	2014	2015	Évolution en point 2015/2011
Taux de la taxe d'habitation	14,50	14,86	14,86	14,86	15,31	+ 0.81
<i>Moyenne nationale de la strate</i>	14,33	14,38	14,41	14,47	14,71	+ 0.38
Taux de la taxe sur le foncier bâti	15,22	15,60	15,60	15,60	16,07	+ 0.85
<i>Moyenne nationale de la strate</i>	20,88	20,82	20,80	20,82	20,99	+ 0.11
Taux de la taxe sur le foncier non bâti	28,51	29,22	29,22	29,22	30,10	+ 1.59
<i>Moyenne nationale de la strate</i>	58,01	57,94	57,75	57,56	58,52	+ 0.51

Source : fiche AE2F de la commune de Chamonix.

Tableau 41 : Les autres produits fiscaux

en €	2011	2012	2013	2014	2015	Taux d'évolution 2011-2015
+ 733 - Taxes pour l'utilisation des services publics et du domaine	440 812	474 813	487 845	489 955	554 281	+ 25,7 %
<i>Dont droits places de marché et stationnement (7336 et 7337)</i>	207 011	237 411	240 438	224 007	288 944	+ 39,6 %
<i>Dont droits de voirie¹⁰⁰ (7338)</i>	233 800	237 402	247 206	265 948	265 337	+13,5 %
+ 7351 - Taxe sur l'électricité	518 882	542 663	559 551	589 854	543 359	+ 4,7 %
+ 7362 - Taxes de séjour	15 432	0	0	0	0	n.c.
+ 7363 - Impôt sur les spectacles	12 736	0	0	0	0	n.c.
+ 7364 - Prélèvement sur les produits des jeux	470 661	396 207	319 171	294 836	288 715	- 38,7 %
+ 7366 - Taxe sur les remontées mécaniques	2 423 752	2 489 763	2 576 330	2 551 746	2 843 150	+ 17,3 %
+ 7381 - Taxe sur les droits de mutation	2 054 186	2 115 293	1 849 091	2 040 257	2 052 312	- 0,0 %
= Produit total de la fiscalité indirecte	5 936 462	6 018 739	5 791 987	5 966 648	6 281 818	+ 5,8 %
<i>Dont % taxe sur les remontées mécaniques en % des produits de gestion</i>	8,2 %	8,2 %	8,3 %	8,1 %	9,3 %	
<i>Dont % droits de mutation en % des produits de gestion</i>	7,0 %	6,9 %	6,0 %	6,5 %	6,7 %	

Source : à partir des comptes de gestion.

¹⁰⁰ Les droits de voirie, inscrits au compte 7337, ont la nature de recettes d'exploitation transférables au compte 7032 « droits de permis de stationnement et de location sur la voie publique » car ils correspondent à des produits domaniaux et non des recettes fiscales (articles L. 2331-3 et L. 2331-4 du CGCT).

Tableau 42 : Les ressources d'exploitation

en €	2011	2012	2013	2014	2015	Taux d'évolution 2011-2015
Ventes de produits finis, de récoltes et de marchandises (701+702+707)	232 111	260 194	301 497	176 764	297 258	+ 28,0 %
Redevances et recettes d'utilisation du domaine (703)	166 401	199 470	217 959	165 365	193 089	+ 16,0 %
<i>Dont redevance ski de fonds (70382)</i>	116 744	151 440	159 660	133 233	128 212	+ 9,8 %
+ Travaux, études et prestations de services (704+705+706)	1 104 291	1 089 188	1 218 859	1 328 405	1 102 507	+ 0,1 %
<i>Dont redevances petite enfance et périscolaire</i>	418 395	419 427	484 431	436 226	444 852	+ 6,3 %
<i>Dont refacturations des secours sur piste</i>	463 487	474 277	465 296	431 389	431 852	- 6,8 %
+ Remboursements de frais à la commune	2 417 098	2 545 925	2 683 104	2 904 985	2 742 262	+ 13,5 %
+ Revenus locatifs et redevances (hors délégation de service public)	1 560 137	1 512 974	1 489 919	1 625 396	1 425 117	- 8,7 %
+ Redevances sur services publics industriels et commerciaux (SPIC)	39 454	108 338	95 945	69 329	105 981	+ 168,6 %
= Ressources d'exploitation	5 391 919	5 602 292	5 883 819	6 135 558	5 691 972	+ 55,6 %
<i>Prestations de service en % des produits de gestion</i>	3,7 %	3,6 %	3,9 %	4,2 %	3,6 %	
<i>Revenus locatifs en % des produits de gestion</i>	5,3 %	5,0 %	4,8 %	5,2 %	4,7 %	

Source : comptes de gestion ; calculs CRC ; chiffres communaux

Tableau 43 : Les redevances d'occupation du domaine public perçues auprès des délégataires

En €	2011	2012	2013	2014	2015
Redevance ski	0	0	0	0	24 870
Redevance concession gaz	4 824	4 977	5 069	0	10 293
Redevance grotte de la mer de glace	34 630	96 944	62 859	48 988	67 242
Redevance golf	0	6 416	18 017	10 341	18 447
Redevance centre de bien-être	0	0	10 000	10 000	10 000
= Redevances d'occupation du domaine public perçues auprès des délégataires	39 454	108 338	95 945	69 329	130 789

Source : à partir des comptes de gestion et données communales.

Tableau 44 : Les remboursements de charges à la commune

En €	2011	2012	2013	2014	2015	Taux d'évolution 2011-2015
Remboursements de frais de personnel	1 881 140	1 950 119	2 063 239	2 222 856	2 038 042	+ 8,3 %
<i>Dont CCVMBC au titre des agents mutualisés et des services mis à disposition</i>	1 050 849	1 088 571	1 273 673	1 282 486	1 235 121	+ 17,5 %
<i>Dont budgets annexes</i>	673 962	720 407	711 995	806 838	770 760	+ 14,4 %
<i>Dont autres mises à dispositions de personnel</i>	156 329	141 140	77 571	133 532	70 518	- 54,9 %
Remboursements de frais généraux	535 959	595 807	619 865	682 129	704 220	+ 31,4 %
= Total remboursements	2 417 098	2 545 925	2 683 104	2 904 985	2 742 262	+ 13,5 %

Source : à partir des comptes de gestion.

Tableau 45 : Évolution des charges à caractère général par type de dépenses

En €	2011	2012	2013	2014	2015	Taux d'évolution 2011-2015
Achats autres que les terrains à aménager	1 891 110	2 000 606	2 108 135	2 051 830	1 949 568	+ 3,1 %
<i>Dont fluides (articles 6061, 60621 et 60622)</i>	1 093 088	1 231 693	1 330 905	1 201 371	1 178 700	+ 7,8 %
<i>Dont fournitures</i>	623 197	593 573	606 898	688 853	607 252	- 2,6 %
Entretien et réparations	1 303 732	2 262 907	2 167 505	1 774 555	1 563 161	+ 19,9 %
<i>Dont entretien et réparation des bâtiments (article 61522)</i>	88 653	291 669	104 318	109 351	106 732	+ 20,4 %
<i>Dont entretien et réparation de voirie hors déneigement (article 61523)</i>	393 148	432 117	338 214	494 226	253 157	- 35,6 %
<i>Dont déneigement (article 61523)</i>	484 000	1 156 000	1 310 000	766 000	760 000	+ 57,0 %
<i>Dont maintenance (6156)</i>	197 072	204 352	226 213	226 228	217 442	+ 10,3 %
Locations et charges de copropriétés	497 956	493 149	570 741	550 361	499 871	+ 0,4 %
Assurances et frais bancaires	84 049	141 405	140 477	146 292	152 223	+ 81,1 %
Autres services extérieurs	105 283	108 597	113 030	114 866	127 425	+ 21 %
Contrats de prestations de services avec des entreprises	790 484	822 302	753 558	735 623	712 034	- 9,9 %
Honoraires, études et recherches	721 651	731 732	849 357	821 492	789 966	+ 9,5 %
Publicité, publications et relations publiques	143 162	142 203	128 556	149 851	141 968	- 0,8 %
Transports collectifs et de biens	102 625	109 977	118 057	115 545	116 893	+ 13,9 %
Déplacements et missions	68 366	93 830	71 152	73 934	56 994	- 16,6 %
Frais postaux et télécommunications	156 048	151 772	146 763	154 780	168 395	+ 7,9 %
Impôts et taxes (sauf sur personnel)	256 318	283 559	299 257	290 748	274 197	+ 7,0 %
Remboursements de frais par la commune	0	9 774	16 661	21 991	46 007	n. c.
= Charges à caractère général	6 120 783	7 351 813	7 483 249	7 001 868	6 598 702	+ 7,8 %
Dont en % des charges de gestion						
Achats	9,1 %	8,9 %	9,1 %	9,0 %	8,7 %	
<i>Dont fluides</i>	5,3 %	5,5 %	5,8 %	5,3 %	5,3 %	
Entretien et réparation	6,3 %	10,1 %	9,4 %	7,8 %	7,0 %	
<i>Dont entretien et réparation de voirie</i>	4,1 %	7,6 %	7,3 %	5,4 %	4,4 %	
Locations et charges de copropriété	2,4 %	2,2 %	2,5 %	2,4 %	2,2 %	
Contrats de prestation avec les entreprises	3,8 %	3,7 %	3,3 %	3,2 %	3,2 %	
Assurances et frais bancaires	0,4 %	0,6 %	0,6 %	0,6 %	0,7 %	
Autres services extérieurs	0,5 %	0,5 %	0,5 %	0,5 %	0,6 %	
Honoraires, études et recherches	3,4 %	3,2 %	3,7 %	3,6 %	3,5 %	
Autres charges de gestion	3,5 %	3,5 %	3,4 %	3,5 %	3,6 %	

Source : données communales, comptes de gestion ; calculs CRC

Tableau 46 : Évolution des charges de personnel

En €	2011	2012	2013	2014	2015	Taux d'évolution 2011-2015
Rémunérations du personnel	8 758 937	9 058 891	9 206 110	9 346 811	9 293 002	+ 6,1 %
+ Charges sociales	3 574 440	3 724 619	3 920 925	4 027 242	4 067 103	+ 13,8 %
+ Impôts et taxes sur rémunérations	158 750	157 232	169 964	173 750	178 843	+ 12,7 %
+ Autres charges de personnel	0	0	0	0	0	n.c.
+ Charges de personnel externe	80 695	89 002	110 537	113 020	164 510	+ 103,9 %
= Charges totales de personnel	12 572 821	13 029 743	13 407 536	13 660 824	13 703 457	+ 9,0 %
<i>En % des produits de gestion</i>	43 %	43 %	41 %	44 %	45 %	
- Remboursements de frais de personnel	- 1 881 140	- 1 950 119	- 2 063 239	- 2 222 856	- 2 038 042	+ 8,3 %
= Charges de personnel nettes des frais de personnel remboursés	10 691 681	11 079 624	11 344 297	11 437 968	11 665 415	+ 9,1 %
<i>Dont rémunérations du personnel en % des charges de gestion (A)</i>	41,8 %	40,0 %	39,6 %	40,6 %	41,3 %	
<i>Dont charges sociales en % des charges de gestion (B)</i>	17,1 %	16,5 %	16,9 %	17,5 %	18,1 %	
<i>Total A+B en % des charges de gestion</i>	58,9 %	56,5	56,5	58,1	59,4	

Source : comptes de gestion ; calculs CRC

Tableau 47 : Les autres charges de gestion courante

En €	2011	2012	2013	2014	2015	Taux d'évolution 2011-2015
Subventions de fonctionnement	1 029 656	1 015 258	1 137 745	1 062 982	998 437	- 3,0 %
+ Autres charges de gestion	999 711	1 020 972	1 025 126	1 032 759	986 958	- 1,3 %
<i>Dont contributions au SDIS</i>	630 050	645 857	658 774	663 188	665 708	+ 5,7 %
<i>Dont indemnités et frais de missions des élus</i>	193 422	215 806	189 590	164 160	145 316	- 24,9 %
= Total autres charges de gestion courante	2 029 367	2 036 230	2 162 871	2 095 741	1 985 395	- 2,2 %

Source : comptes de gestion ; calculs CRC

Tableau 48 : La formation de l'autofinancement du budget principal

en €	2011	2012	2013	2014 retraité	2015	Taux d'évolution 2011-2015
Excédent brut de fonctionnement (A)	8 736 828	8 130 667	7 921 273	8 635 611	8 219 686	- 6,0 %
+/- Résultat financier (B)	- 1 866 203	- 2 136 897	- 2 030 767	- 2 118 953	- 2 164 667	+ 16 %
<i>Dont remboursement des intérêts par la CCVMBC</i>	298 951	262 541	228 055	195 578	165 202	- 44,7 %
- Subventions exceptionnelles versées aux SPIC (C)	- 596 082	- 499 895	- 328 479	- 445 621	- 350 152	- 41,3 %
- Subvention exceptionnelle budget annexe lotissement les Tissières (D)		- 1 385 071				n. c.
+ Excédent reversé par le budget annexe les Tissières (E)			+ 1 838 117			n. c.
Sous total = A+B-C-D+E	6 274 543	4 108 804	7 400 144	6 071 037	5 704 867	- 9,0 %
+/- Autres produits et charges exceptionnels	365 926	990 956	411 593	105 947	- 701 528	n. c.
<i>Dont indemnités d'assurance</i>	134 418	593 276	27 576	64 032	85 248	n. c.
<i>Dont produits liés aux contentieux</i>	260 466	434 375	827 696	4 000	402 000	n. c.
<i>Dont charges liées aux contentieux (y compris annulations de titres de recettes afférentes aux litiges)</i>	0	37 437	37 437	433 885	1 120 081	n. c.
= CAF brute	6 640 469	5 099 761	7 811 737	6 176 984	5 003 339	- 24,6 %
<i>En % des produits de gestion</i>	22,5 %	16,7 %	25,2 %	19,7 %	16,4 %	
<i>% résultats exceptionnels dans la CAF brute</i>	5,5 %	19,4 %	5,3 %	1,7 %	- 14,0 %	

Source : comptes de gestion ; calculs CRC

Tableau 49 : La capacité d'autofinancement brute consolidée hors budgets annexes des lotissements

en €	2011	2012	2013	2014 retraité	2015	Taux d'évolution 2011-2015
Excédent brut de fonctionnement consolidé	9 968 076	9 849 462	9 536 536	10 340 768	9 403 065	- 5,7 %
CAF brute budget principal	7 236 551	5 599 656	8 140 216	6 622 605	5 353 491	- 26,0 %
CAF brute budget annexe eau	284 537	347 790	350 591	386 123	346 590	+ 21,8 %
CAF brute BA assainissement	558 600	811 337	631 197	786 397	0	- 100 %
CAF brute BA restauration municipale	- 203 268	- 183 265	- 175 129	- 187 540	- 96 826	- 52,4 %
CAF brute BA remontées mécaniques	- 83 316	- 57 994	- 43 189	- 96 026	- 55 940	- 32,9 %
<i>Dont résultat financier</i>	- 14 415	- 13 465	- 12 328	- 11 806	- 15 239	- 5,7 %
CAF brute BA parkings	383 106	297 320	524 823	600 979	787 942	105,6 %
<i>Dont résultat financier</i>	- 247 421	- 423 961	- 248 462	- 215 221	- 222 670	- 10,0 %
CAF brute consolidée	8 176 210	6 814 844	9 428 509	8 112 539	6 335 257	- 22,5 %
<i>En % des produits consolidés de gestion</i>	25,5 %	20,1 %	27,4 %	23,2 %	18,9 %	
<i>% CAF budget principal dans la CAF brute consolidée</i>	88,5 %	82,2 %	86,3 %	81,6 %	84,5 %	
<i>% budgets annexes dans la CAF brute consolidée</i>	11,5 %	17,8 %	13,7 %	18,4 %	15,5 %	

Source : comptes de gestion ; calculs CRC

Tableau 50 : L'investissement consolidé et son financement

En €	2011	2012	2013	2014 retraité	2015	Cumul sur les années 2011-2015
CAF brute consolidée	8 176 210	6 814 844	9 428 509	8 112 539	6 335 257	38 867 360
- Annuité en capital de la dette du budget principal	5 441 738	5 662 489	5 363 344	5 507 866	5 031 636	27 007 072
-Annuité en capital du BA des parkings	439 624	452 311	476 162	490 468	497 897	2 356 462
-Annuité en capital du BA des remontées mécaniques	35 714	35 714	35 714	35 714	50 091	192 949
- Annuité en capital de la dette des autres budgets	56 149	50 891	50 553	43 930	7 529	209 053
=CAF nette consolidée (A)	2 202 984	613 439	3 502 736	2 034 560	748 104	9 101 823
Taxes locales d'équipement	298 672	320 887	299 059	322 872	438 101	1 679 590
+ Fonds de compensation de la TVA	860 107	1 167 451	996 145	885 364	963 718	4 872 785
+ Subventions d'investissement reçues	1 331 455	942 294	1 278 939	1 615 015	893 045	6 060 748
+ Produits de cession	4 193 768	3 399 486	1 326 592	3 208 776	1 088 800	13 217 421
+ Autres recettes	0	15 000	24 535	0	0	39 535
= Recettes d'inv. hors emprunt (B)	6 684 002	5 845 118	3 925 270	6 032 027	3 383 663	25 870 080
= Financement propre disponible (A+B)	8 886 986	6 458 556	7 428 006	8 066 587	4 131 767	34 971 903
<i>Financement propre dispo / Dépenses d'équipement</i>	68 %	64 %	71 %	92 %	71 %	73 %
- Dépenses d'équipement	12 974 668	10 046 631	10 473 331	8 729 104	5 793 475	48 017 209
<i>Dont budget annexe eau</i>	246 925	353 127	637 722	214 301	139 400	1 591 476
<i>Dont budget annexe assainissement</i>	523 040	434 680	783 042	245 350	0	1 986 113
<i>Dont budget annexe remontées mécaniques</i>	43 408	55 582	42 724	275 070	28 749	445 534
<i>Dont budget annexe parkings</i>	289 056	347 235	270 847	298 238	323 865	1 529 240
- Subventions d'équipement	810 334	206 861	126 112	92 293	187 413	1 423 013
<i>Dont fonds de concours CCVMBC</i>	400 000	0	0	0	0	400 000
<i>Dont subventions CMB</i>	72 205	0	0	0	0	72 205
<i>Dont subventions les Planards</i>	14 206	0	13 093	13 093	13 093	53 485
<i>Dont subventions la Vormaine</i>	5 525	0	19 200	19 200	19 200	63 125
<i>Dont Club Alpin pour la rénovation des refuges d'Argentière et Albert 1er</i>	54 000	18 000	18 000	50 000	50 000	190 000
+/- Dons, subventions et prises de participation en nature, reçus ou donnés	686 074	46 925	11 600	0	0	744 600
- Participations et inv. financiers nets	- 798 258	- 766 415	- 795 741	- 644 757	- 671 399	- 3 676 570
<i>Dont remboursements de capital par la CCVMBC</i>	- 809 103	- 766 366	- 721 706	- 675 036	- 626 266	- 3 598 477
- Charges à répartir	0	160 000	0	0	0	160 000
+/- Variation autres dettes et cautionnements	- 4 051	- 2 451	3 305	- 6 864	- 7 656	- 17 719
+/- solde des opérations pour compte de tiers	17 529	46 925	-1 276	1 276	- 477 918	- 413 463
= Besoin (-) ou capacité (+) de financement	- 4 764 251	- 3 186 070	- 2 391 877	- 101 913	- 1 647 983	- 12 092 093
Nouveaux emprunts de l'année	5 270 000	6 360 000	0	2 000 000	2 000 000	15 630 000
Mobilisation (-) ou reconstitution (+) du fonds de roulement net global	505 749	3 173 930	- 2 391 877	1 898 087	352 017	3 537 907

Source : comptes de gestion ; retraitements CRC

Tableau 51 : Typologie synthétique des emprunts structurés en 2015

	1 - Indices en euros	2 - Indices inflation française ou zone euro ou écart entre ces indices	3 - Écarts d'indices zone euro	4 - Indices hors zone euro et écarts d'indices dont l'un est un indice hors zone euro	5 - Écarts d'indices hors zone euro	6 - Autres indices
Structure : A - Taux fixe simple. Taux variable simple. Echange de taux fixe contre taux variable ou inversement. Echange de taux structuré contre taux variable ou taux fixe (sens unique). Taux variable simple plafonné (cap) ou encadré (tunnel)						
Encours	37 028 506	-	-	-	-	-
% de l'encours	71 %	-	-	-	-	-
Structure : B - Barrière simple. Pas d'effet de levier						
Encours	3 333 692	-	-	-	-	-
% de l'encours	6 %	-	-	-	-	-
Structure : C - Option d'échange (swaption)						
Encours	-	-	-	-	-	-
Structure : D - Multiplicateur jusqu'à 3 ; multiplicateur jusqu'à 5 capé						
Encours	-	-	-	-	-	-
Structure : E - Multiplicateur jusqu'à 5						
Encours	-	-	-	936 584	1 500 000	-
% de l'encours	-	-	-	2 %	3 %	-
Structure : F - Autres types de structure						
Encours	-	-	-	-	-	9 184 208
% de l'encours	-	-	-	-	-	18 %

Source : DOB 2016

9.4- Annexe 4 : Ressources Humaines

Tableau 52 : Évolution des effectifs en équivalent temps plein (ETP) sur la période 2010-2015

	2010 ¹⁰¹	2011	2012	2013	2014	2015	Évolution sur la période	Variation annuelle moyenne
ETP fonctionnaires pourvus (stagiaires et titulaires)	286,69	298,59	289,84	318,57	321,78	304,89	2,1 %	0,5 %
ETP contractuels de droit public pourvus (dont saisonniers)	69	58	70	56	68,81	52,52	- 9,45 %	- 2,45 %
ETP contractuels de droit privé	3	4	3	4	7	7	75 %	+ 15 %
ETP totaux toutes catégories	358,69	360,59	362,84	378,57	397,59	364,41	1,06 %	0,3 %
ETP emplois permanents	297,69	309,59	310,84	340,57	337,78	319,89	3,33 %	0,8 %
ETP emplois non permanents	61	51	52	38	59,81	44,52	- 12,71 %	- 3,3 %

Source : tableau CRC d'après les chiffres communiqués par la commune

Tableau 53 : Évolution des rémunérations et de la masse salariale

En €	2010 ¹⁰²	2011	2012	2013	2014	2015	Taux d'évolution 2011-2015
Rémunérations du personnel	9 023 557	8 968 785	9 316 368	9 426 253	9 566 084	9 561 462	+ 7 %
<i>Dont rémunérations du personnel stagiaire et titulaire</i>	7 323 127	7 542 042	7 813 494	7 908 122	8 028 372	8 036 247	+ 7 %
<i>Dont régime indemnitaire</i>	1 694 210	1 736 423	1 884 965*	1 874 747	1 987 063	1 903 655	+ 10 %
<i>Dont rémunérations du personnel non titulaire</i>	1 664 708	1 396 575	1 480 832	1 487 014	1 464 980	1 467 412	+ 5 %
<i>Dont régime indemnitaire</i>	185 981	210 147	171 275	191 289	182 893	224 539	+ 7 %
<i>Dont rémunération des personnels de droit privé</i>	35 722	30 168	22 042	31 118	72 732	57 803	+ 92
-Atténuations de charges	-188 849	-209 849	-257 477	-220 143	-219 272	-268 460	+ 28 %
Masse salariale totale	8 834 708	8 758 936	9 058 891	9 206 111	9 346 812	9 293 002	+ 6 %

Source : compte de gestion, calculs CRC

* La commune procède en 2010 et 2012 au rattachement de charges sur l'exercice au titre du régime indemnitaire. En 2011, ce rattachement n'a pas été réalisé et une part de la dépense afférente porte ainsi sur 2012.

¹⁰¹ L'année 2010 a été neutralisée pour conserver un périmètre d'étude constant sur la période. Les chiffres et taux sont relatifs à la période 2011-2015.

¹⁰² L'année 2010 étant une année atypique en raison de la mise en place de l'intercommunalité, elle a été exclue des calculs.

9.5- Annexe 5 : La gestion du domaine skiable par la CMB

Tableau 54 : Âge moyen des appareils

		2010	2011	2012	2013	2014
TB	Nombre d'appareils	8	8	8	8	8
	Age moyen	44	45	46	47	48
TCD 15-16	Nombre d'appareils	1	1	1	1	1
	Age moyen	14	15	16	17	18
TCD 10-12	Nombre d'appareils	1	1	1	1	2
	Age moyen	2	3	4	5	3
TCD 6	Nombre d'appareils	1	1	1	1	1
	Age moyen	24	25	26	27	28
TCP	Nombre d'appareils	1	1	1	1	1
	Age moyen	22	23	24	25	26
TSD 6	Nombre d'appareils	3	3	3	3	3
	Age moyen	5	6	7	8	9
TSD 4	Nombre d'appareils	3	3	3	3	2
	Age moyen	18	19	20	21	20
TSF 4	Nombre d'appareils	5	5	5	5	5
	Age moyen	15	16	17	18	19
TSF 3	Nombre d'appareils	4	4	4	4	3
	Age moyen	25	26	27	28	30
TSF 2	Nombre d'appareils	1	1	1	1	1
	Age moyen	37	38	39	40	41
RDP	Nombre d'appareils	8	8	8	8	8
	Age moyen	31	32	33	34	35
RAE	Nombre d'appareils	1	1	1	1	1
	Age moyen	9	10	11	12	13
CFC	Nombre d'appareils	1	1	1	1	1
	Age moyen	102	103	104	105	106
TRSM	Nombre d'appareils	1	1	1	1	1
	Age moyen	11	12	13	14	15

Source : Service Technique des Remontées Mécaniques et des Transports Guidés (STRMTG)

Tableau 55

ABREVIATIONS	CATÉGORIES D'INSTALLATIONS
TB	Téléphériques
TCD	Télécabines à attaches débrayables
TCP	Télécabines pulsées
TSD	Télesièges à attaches débrayables
TSF	Télesièges à attaches fixes
RDP	Téléskis à perches débrayables
RAE	Téléskis à enrouleurs
CFC	Chemins de fer à crémaillère
FUN	Funiculaires
EAC	Engins automoteurs portés par câble
EDS	Engins divers

Tableau 56 : Nombre de forfaits CLP saison et annuel + forfaits MBU saison et annuel

	Saison 2010/2011	Saison 2011/2012	Saison 2012/2013	Saison 2013/2014	Saison 2014/2015
VIP commercial	59	72	85	64	64
Administrateurs CMB	27	26	30	26	30
Élus et conjoints	51	63	58	54	52
Chefs de service mairie et agents service pistes et sentiers	18	24	26	33	30
Services de l'État	73	87	69	55	58
Office de tourisme Chamonix	4	0	0	7	3
TOTAL	232	272	268	239	237

Source : chiffres CMB retraités par la CRC

Tableau 57 : Valorisation des forfaits gratuits alloués aux bénéficiaires récurrents sur la base du prix public adulte plein tarif (en €)

	Saison 2014/2015
Nombre de forfaits MBU annuel alloués	100
Tarif public du forfait MBU annuel	2 018
Nombre de forfaits CLP saison alloués	21
Tarif public du forfait CLP saison	1 070
Nombre de forfaits CLP annuels alloués	116
Tarif public du forfait CLP annuel	1 330
MONTANT TOTAL	378 550

Source : tableau CRC d'après les extractions du logiciel de billetterie fournies par la CMB

9.6- Annexe 6 : Le tourisme

Tableau 58 : Marques déposées par la CMB

Marques déposées CMB	France	International	Union européenne	date de dépôt	date de validité
CHAMONIX RapidCard				24/05/2012	24/05/2022
THE STEP INTO THE VOID				07/04/2014	
THE STEP INTO THE VOID				26/08/2014	26/08/2024
LE PAS DANS LE VIDE				02/10/2013	
LE PAS DANS LE VIDE				07/04/2014	07/04/2024
MONT BLANC Unlimited LE MONT BLANC EN TOTALE LIBERTE				05/06/2007	05/06/2017
MONT BLANC UNLIMITED LE MONT BLANC EN TOTALE LIBERTE				19/12/2006	
CHAMONIX LE PASS TOUS LES DOMAINES DE SKI A CHAMONIX				19/12/2006	
CHAMONIX Le Pass				25/05/2007	25/05/2017
MONT BLANC MultiPass				02/02/2010	
MONT BLANC MultiPass				07/07/2010	07/07/2020
GLACIORIUM				20/01/2012	
GLACIORIUM				04/06/2012	04/06/2022

Source : tableau CRC à partir de la base marques INPI (Institut National de la Propriété Industrielle)

Tableau 59 : Typologie de la clientèle étrangère

Typologie clientèle étrangère -séjours professionnels	2010	2011	2012	2013	2014	2015	évolution sur la période	variation annuelle moyenne
EUROPE	71 145	68 151	69 538	69 596	67 725	66 758	- 6,17 %	- 1,26 %
Europe du Nord	58 646	55 801	56 577	56 437	55 928	56 674	- 3,36 %	- 0,68 %
<i>dont Royaume Uni</i>	37 627	35 514	34 552	34 444	34 795	35 466	- 5,74 %	- 1,18 %
<i>dont Pays-Bas</i>	3 863	3 069	3 489	3 049	3 061	3 247	- 15,95 %	- 3,41 %
<i>dont Allemagne</i>	3 226	3 276	2 955	3 231	2 997	3 161	- 2,01 %	- 0,41 %
<i>dont Suède/Norvège</i>	6 196	6 461	6 074	6 431	6 839	6 127	- 1,11 %	- 0,22 %
<i>dont Suisse</i>	2 073	2 623	4 267	4 029	3 322	4 023	94,07 %	14,18 %
<i>dont Autriche</i>	426	312	289	293	299	180	- 57,75 %	- 15,83 %
Europe du Sud	5 632	4 858	4 731	4 382	3 949	4 231	- 24,88 %	- 5,56 %
Europe centrale et orientale	6 867	7 492	8 230	8 777	7 848	5 853	- 14,77 %	- 3,14 %
<i>dont Russie</i>	4 718	6 464	6 519	7 566	6 522	4 670	- 1,02 %	- 0,20 %
ASIE	823	862	1 242	1 330	1 046	837	1,70 %	0,34 %
<i>dont Chine</i>	114	110	232	255	221	273	139,47 %	19,08 %
AMERIQUE DU NORD	2 971	3 553	3 034	4 039	4 534	3 992	34,37 %	6,09 %
<i>dont USA</i>	1 799	2 849	2 292	3 128	3 433	2 844	58,09 %	9,59 %
AMERIQUE DU SUD ET Mexique	448	555	649	663	1 006	1 439	221,21 %	26,29 %
MOYEN ORIENT	584	858	1 172	1 120	1 511	1 372	134,93 %	18,63 %
AUSTRALIE/NOUVELLE ZELANDE	641	776	968	1 003	1 106	1 309	104,21 %	15,35 %
MAGHREB	41	37	976	80	112	59	43,90 %	7,55 %
AFRIQUE DU SUD	186	102	354	387	310	233	25,27 %	4,61 %
Total	76 839	74 894	77 933	78 218	77 350	75 999	- 1,09 %	- 0,22 %

Source : tableau CRC à partir des tableaux de bord Comète fournis par la commune

Tableau 60 : Produit de la taxe de séjour

2010-2015	Chamonix	les Houches	Servoz	Vallorcine	Total
2010	1 218 578	120 285	11 853	49 449	1 400 165
2011	1 206 174	158 436	4 757	90 240	1 459 607
2012	1 321 544	158 267	9 851	72 681	1 562 344
2013	1 311 140	145 392	11 836	98 389	1 566 757
2014	1 473 352	140 704	7 214	84 619	1 705 889
2015	1 744 912	155 201	17 166	107 329	2 024 608
évolution sur la période	43 %	29 %	45 %	117 %	45 %
variation annuelle moyenne	7 %	5 %	8 %	17 %	8 %

Source : commune de Chamonix

Tableau 61 : Évolution de la consommation d'eau consacrée à la production de neige (par domaine)

Domaine skiable Brévent/Flégère	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Nb de m ³ d'eau consommés pour la neige de culture	29 109	35 660	13 070	26 192	16 107	22 286
Nb de canons à neige sur le domaine	7	42	42	42	42	42

Domaine skiable Les Grands-Montets	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Nb de m ³ d'eau consommés pour la neige de culture	131 380	48 901	44 265	65 706	84 735	79 254
Nb de canons à neige sur le domaine	57	57	57	58	58	58

Domaine skiable Le Tour	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Nb de m ³ d'eau consommés pour la neige de culture	44 500	6 360	25 470	37 905	47 292	65 223
Nb de canons à neige sur le domaine	24	24	24	24	24	31

Source : Compagnie du Mont Blanc

Tableau 62 : Sites classés de la commune de Chamonix

Chamonix-Mont-Blanc	Le bloc de rocher dit Pierre aux Anglais situé sur le territoire de la commune de Chamonix près de la moraine de Montenvers	arrêté du 04/09/1935
Chamonix-Mont-Blanc	Le bloc de rocher situé aux Tines dans la forêt communal de Chamonix	arrêté du 04/09/1935
Chamonix-Mont-Blanc, les Contamines-Montjoie, les Houches, Saint-Gervais-les-Bains	L'ensemble formant le massif du Mont-Blanc et comprenant les glaciers, sommets et terrains domaniaux situés sur les communes de Chamonix, les Houches, les Contamines et Saint-Gervais -les-Bains et les terrains communaux appartenant à ces communes (...)	arrêté du 14/06/1951
Chamonix-Mont-Blanc, les Contamines-Montjoie, les Houches, Saint-Gervais-les-Bains, Vallorcine	Les abords du massif du Mont-Blanc sur le territoire des communes de Chamonix, Saint-Gervais, Vallorcine, les Houches et les Contamines-Montjoie	décret du 16/06/1976
Chamonix-Mont-Blanc, les Houches	Le site du Balcon du Mont-Blanc, sur les communes des Houches et de Chamonix	décret du 23/09/1987

Source : fichier national des sites classés au 31/12/2015