



Mairie de Megève  
1, place de l'Église  
BP 23  
74120 MEGEVE  
Tél : 04 50 93 29 29

**Rapport relatif aux actions entreprises à la suite du rapport d'observations définitives de la  
Chambre Régionale des Comptes d'Auvergne, Rhône-Alpes concernant la gestion de la  
commune de Megève pour les exercices 2008 à 2015**

Par délibération n°2017-003-DEL en date du 24 janvier 2017, le conseil municipal a pris acte de la communication du rapport d'observations définitives de la Chambre Régionale des Comptes Auvergne-Rhône-Alpes et de sa réponse concernant la gestion de la Commune de Megève pour les exercices 2008 à 2015.

L'article L. 243-7 du code des juridictions financières prévoit que « I.- 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. 143-10-1 ».

Depuis le début de notre mandat, nous nous sommes astreints à la rigueur et à la recherche de l'optimisation autant organisationnelle que financière. Les administrés, les élus et les agents participent tous de ces efforts. La Chambre Régionale des Comptes, dans son rapport présenté le 24 janvier 2017, proposait six recommandations. La mise en œuvre de chacune d'entre elles était déjà lancée. Le bilan proposé ci-après démontre que la municipalité a mis en application l'ensemble des préconisations de la Chambre Régionale des Comptes.

Nous avons relevé le défi d'un mandat de gestion tout en développant des projets destinés à favoriser la vie du village à l'année. Ces projets sont construits pour optimiser leur commercialisation et donc les retombées financières pour la commune et le village. Nous prenons le temps de la réflexion et nous nous adjoignons le concours de professionnels pour réaliser des prévisions réalistes des recettes et des coûts en adéquation avec la réalité économique. Cette dynamique permettra la réhabilitation du patrimoine de la collectivité, sans charge supplémentaire pour le contribuable, grâce à des outils contractuels (bail à construction, concession d'aménagement, concession de service public) permettant de faire supporter ces coûts à des partenaires privés.

Parallèlement, la Direction Générale des Services de la collectivité poursuit à notre demande la réduction des charges de fonctionnement et met en œuvre le plan d'économies voté le 8 novembre 2016.

Conformément aux dispositions précitées, je vous invite donc à prendre acte du rapport relatif aux actions entreprises à la suite des observations de la Chambre Régionale des Comptes Auvergne-Rhône-Alpes.

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

### 1 – Les mesures du plan d'économie

Le plan d'économie a été adopté par le conseil municipal en date du 8 novembre 2016. Les mesures d'économie détaillées sont entrées en vigueur le 1<sup>er</sup> janvier 2017. Elles sont de deux types.

Les mesures financières :

- Baisse de 5% minimum des demandes des services en dépenses de fonctionnement pour le Budget primitif 2017 par rapport au Budget primitif 2016 et cela jusqu'en 2020. Le montant sera lui-même soumis à un arbitrage de la Direction Générale,
- Stricte limitation des dépenses nouvelles d'investissement à un montant de l'ordre de 2,5 M€ à 3 M€ par an pour le budget principal,
- Cessions de biens communaux pour 15 M€ d'euros minimum afin de financer la 2eme phase de restructuration du Palais et en vue de réaliser des projets d'investissements économiques,
- Délégations de gestion et d'investissement au secteur privé d'éléments du patrimoine foncier et immobilier,
- Baisse des subventions aux associations (de l'ordre de 3% par an jusqu'en 2020),
- Développement des partenariats dans tous les domaines et intensification des actions de commercialisation,
- Recherche systématique d'optimisation des recettes ou de diminution de coûts de la collectivité (refonte des grilles tarifaires des services publics, amélioration du rendement de la collecte de la taxe de séjour, recherche de subventions, amélioration de la politique d'achats publics, renégociations de l'encours de dette, introduction de la pluriannualité de la dépense...).

Les mesures organisationnelles et salariales :

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

travail) payées ou récupérées par trajet (un aller = un trajet, un retour = un trajet). Le temps de trajet sera considéré comme du temps de travail effectif il sera donc payé comme des heures normales et non comme des heures supplémentaires,

- Suppression des vacances des agents en charge de la sécurité incendie des établissements recevant du public.

Lors de la campagne d'entretiens professionnels 2017, un objectif de rationalisation des dépenses de fonctionnement et de maintien de la masse salariale à son niveau au 31/12/2016 (sauf facteurs exogènes) est venu s'ajouter aux objectifs opérationnels de chaque pôle.

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

## 2 – Les mesures organisationnelles et salariales

L'ensemble des mesures organisationnelles et salariales ont été intégrées au règlement intérieur du temps de travail et mises en œuvre à compter du 1<sup>er</sup> janvier 2017.

### *2.1 – Les mesures générales*

Les mesures générales ont été intégrées à compter du 1<sup>er</sup> janvier 2017 dans le RITT et se poursuivront :

- Gel des primes pour 2016, 2017, 2018 et 2019.
- Réduction du budget formation en privilégiant les formations CNFPT et en limitant à une le nombre de formations annuelles (hormis formations d'intégration, obligatoires et préparation aux concours et examens)
- Mise en place d'une participation de 10% pour les agents communaux adhérents au COS sur les abonnements du Palais (gratuits jusqu'à ce jour)
- Réduction de l'avantage « ayants droits » sur les abonnements (40% au lieu de 50% actuellement) au Palais et suppression des réductions sur les entrées individuelles
- Attribution gratuite des cartes de stationnement exclusivement réservées aux agents ne bénéficiant pas à proximité de leur lieu de travail d'une possibilité gratuite de stationnement (distance de 1km minimum entre domicile et lieu de travail).
- Prise en charge du temps de trajet des agents pour les déplacements en mission ou en formation à 100% pour les 5 premières heures de déplacement puis à partir de la 6<sup>ème</sup> heure une prise en charge à 50% (lorsque l'agent accomplit une mission extérieure à son lieu de travail) payées ou récupérées par trajet (un aller = un trajet, un retour = un trajet). Le temps de trajet sera considéré comme du temps de travail effectif il sera donc payé comme des heures normales et non comme des heures supplémentaires.
- Suppression des vacances des agents en charge de la sécurité incendie des établissements recevant du public. Cette mesure a permis une économie de 33 006 € (3 802 heures en 2016).

### *2.2 – La suppression du Plan de viabilité hivernale (PVH)*

Le Plan de viabilité hivernale (PVH) a été remplacé par l'Organisation de la viabilité hivernale (OVH) depuis l'hiver 2016/2017. Cette nouvelle organisation a été présentée au conseil municipal lors de sa séance du 13 décembre 2016.

L'OVH est organisée sur des horaires dits de jour (8h-12h / 13h30-16h30) avec des effectifs scindés en trois équipes. Afin de répondre au besoin exceptionnel en matière de déneigement et donc de sécurisation des espaces publics, il a été mis en place une astreinte d'opération hebdomadaire. Les équipes sont donc d'astreinte une semaine sur 3. En cas de fortes conditions météorologiques nécessitant l'intervention de l'équipe d'astreinte, les effectifs peuvent être déployés à compter à compter de 3 heures du matin. Le planning de travail est ainsi décalé afin de minimiser les heures supplémentaires effectuées. Exemple : un agent d'astreinte débutant à 3h00 terminera sa journée à 10h00. Les équipes dites de jour prendront le relais afin d'assurer le déneigement en journée.

Afin d'optimiser l'intervention des équipes, un agent « patrouilleur » débute à 2h00 et accompagne les responsables dans la prise de décision et notamment dans le déploiement des effectifs. Il a la délicate mission de surveiller les conditions météo et l'état des routes. C'est lui qui, après l'aval de l'astreinte décisionnelle au sein de la direction générale adjointe de l'aménagement et de l'environnement,

déclenche l'équipe d'astreinte et, en cas de fortes chutes de neige, l'intervention des entreprises privées désignées à l'issue d'un appel d'offres.

L'OVH a permis d'inclure les heures de déneigement dans le temps de travail normal des agents et de minimiser les heures supplémentaires réalisées. Le bilan du PVH 2015/2016 faisait apparaître un total de 9 833 heures dédiées au déneigement réparties en 7 812,75 heures normales et 2 020,25 heures supplémentaires. Le bilan de l'OVH 2016/2017 est positif. Le total des heures de déneigement s'établit à 7 559,50 (baisse de 23,12%) réparties en 6 661,50 heures normales (baisse de 14,74%) et 898 heures supplémentaires (baisse de 55,55%).

### 2.3 – Le bilan des heures supplémentaires

Le plan d'économie prévoyait plusieurs mesures :

- Contrôle renforcé par les N+1 des IHTS réalisées par les agents qui devront être systématiquement demandées par la hiérarchie, validées et visées. Chaque cadre deviendra ainsi responsable du volant d'IHTS qu'il aura validé via un circuit de validation dématérialisé.
- Plafonnement du paiement des IHTS à 120 heures par an (contre 240 actuellement), et récupération pour le solde restant, soit 120 heures.
- Intégration dans les plannings des agents des jours fériés, nuits et dimanches travaillés (annualisation).

Ces différentes mesures ont conduit à une baisse de 64,95 % du total en montant des heures supplémentaires. La commune est passée d'un volume de 17 924,64 heures supplémentaires représentant un montant de 352 465,32 € en 2016 à un volume de 6 530,77 heures supplémentaires représentant un montant de 123 541,60 € en 2017.

### 2.4 – Evolution de la masse salariale

Le plan d'économie prévoyait plusieurs mesures :

- Gel des créations de poste dans le tableau des emplois,
- Non renouvellement des départs à la retraite par des emplois permanents,
- Rationalisation des emplois non permanents, contractuels et saisonniers et/ou réduction des durées d'embauche

Malgré une augmentation des effectifs en 2016 résultant de l'ouverture de l'extension du Palais, les mesures du plan d'économie ont permis une diminution de la masse salariale en 2017. A noter que les mesures visant à la résorption de l'emploi précaire ont conduit à la titularisation d'agents contractuels sur emplois permanents.

	2014	2015	2016	2017 *
Agents titulaires	150	163	170	180
Agents contractuels permanents	92	98	93	79
Total effectifs permanents	242	261	263	259

Effectif moyen sur l'année, budget général.

\* L'année 2017 est donnée à périmètre constant et consolidée. En effet, les charges de personnel du Palais ont été affectées au budget annexe créé en 2017.

L'année 2017 a été marquée par de nombreux facteurs de croissance exogènes (avancement à cadencement unique, revalorisation du point et PPCR) qui ont minimisé l'impact financier des mesures d'économie engagées.

	2014	2015	2016	2017
Charges de personnel (chap. 012) – budget général	11 177 757	11 336 450 €	12 312 453 €	12 703 623 € *

\* le chap 012 est donné à périmètre constant. En effet, les charges de personnel du Palais ont été affectées au budget annexe créé en 2017. Hors budget annexe du Palais, le chap 012 du budget général s'établit à 9 560 698 €.

### 3 – La gestion patrimoniale

#### *3.1 – Les cessions foncières*

En ce qui concerne les cessions de biens communaux pour 15 M€ d'euros minimum afin de financer la 2<sup>ème</sup> phase de restructuration du Palais et réaliser des projets d'investissements économiques, comme il sera détaillé plus avant, la cession du terrain dit des Veriaz par la commune de Megève est en cours de réalisation. Cet espace a fait l'objet d'un compromis de vente (12M€) approuvé par le conseil municipal du 21 juin 2016. Les études d'impact et liées au flux routiers, ainsi que les études relatives à la compensation des zones humides sont actuellement en cours, ainsi qu'une pré-instruction du projet au PLU.

En ce qui concerne le terrain dénommé « le Paddock », par délibération en date du 12 juin dernier, Madame le Maire a été autorisée à signer la concession d'aménagement avec l'entreprise TERACTEM. L'investissement est neutre pour la commune puisque le produit de la vente du foncier permettra le financement d'un parking public de 120 places, des espaces publics de qualité (jardin alpin) et la création d'un complexe hôtelier haut de gamme ouvert à l'année.

Comme envisagé, le bilan de l'opération de concession d'aménagement pour « le Paddock » n'a pas permis de dégager de crédits pour le financement des travaux du Palais des sports et des congrès. Par conséquent, la collectivité complète le financement du projet par la cession de terrains situés à la Mottaz (1,2 M€) et aux Retornes (1,6 M€). Ces cessions sont destinées à la réalisation de logements permanents en accession sociale à la propriété et de logements locatifs à caractère social.

Par délibération en date du 25 juillet dernier, le conseil municipal a autorisé la cession de la parcelle AC n°155, d'une surface de 4 000 m<sup>2</sup> sise au lieu-dit les Retornes au prix de 1 600 000 € H.T. net vendeur au groupe European Homes et a autorisé la signature du compromis de vente puis de l'acte authentique de réitération. Le promettant s'est engagé à la réalisation d'un programme de logement dont 30 % au moins sera du logement locatif social pour une surface totale de plancher d'environ 3 000 m<sup>2</sup>.

#### *3.2 – Une gestion patrimoniale optimisée*

La commune a initié une dynamique de délégation de gestion et d'investissement au secteur privé d'éléments du patrimoine foncier et immobilier afin de ne pas supporter les coûts des travaux lourds de réhabilitation de certains éléments de son patrimoine.

Par délibération en date du 12 juin 2017, le conseil municipal a approuvé le recours à la délégation de service public sous forme d'une concession pour la gestion et l'exploitation du Casino de Megève et des activités annexes. La Commune a constaté les difficultés rencontrées par ses actuels cocontractants, autant ceux du restaurant Le Puck que ceux du Casino et du Palo Alto. En outre, elle souhaite optimiser sa gestion patrimoniale afin de maintenir sa notoriété et son attractivité touristique. Elle a donc mené une réflexion d'ensemble sur ces contrats et a choisi de les lier afin de développer une réelle stratégie commerciale et touristique dans un esprit « resort ». Cet aspect est renforcé par un regroupement physique des activités dans un même bâtiment, en l'occurrence, le bâtiment dit « le Partenaire » qui accueillera désormais, en sus du restaurant le Puck et de l'établissement de nuit le Palo Alto, les activités du Casino. La gestion déléguée permettra également de faire supporter au futur délégataire la réalisation des travaux nécessaires au regroupement de ces activités dans un même et unique lieu.

Compte tenu du transfert futur de localisation du casino, la commune s'est immédiatement préoccupée de l'affectation de l'actuel bâtiment du casino, lequel devra faire l'objet d'une réhabilitation lourde. Le conseil municipal, le 12 juin 2017, a également approuvé le recours au bail à construction pour la réhabilitation et l'exploitation des actuels bâtiment du casino. La collectivité met à disposition le bâtiment à un opérateur privé chargé d'une part, de la conception, de la réalisation, du financement et de la maîtrise d'ouvrage des travaux de réhabilitation du bâtiment, et d'autre part, de son exploitation. L'opérateur devra présenter un projet visant à mettre en valeur ce bâti qui sera affecté à une activité commerciale, (hors activités d'hébergement et de service de type : banque, assurance, agence immobilière, architecte...) et un bowling en sous-sol. La collectivité a déterminé un loyer annuel minimal de 200 000 € et souhaite la mise en place d'un précompte de loyer portant sur la moitié des loyers à percevoir sur la durée totale du bail soit un montant minimal de 4 M€. La consultation a été lancée le 8 décembre 2017.

En ce qui concerne la ferme « Saint Amour » et ses dépendances, le conseil municipal a approuvé, par délibération du 27 septembre 2016, le principe du recours au bail à construction pour la réhabilitation et l'exploitation de ce bien. La dimension culturelle, même accessoire à l'opération globale, conduisait à dégrader le bilan financier de l'opération. La commune, particulièrement attachée à la conservation de

ce patrimoine remarquable, a estimé qu'il était préférable d'amender le projet initial sur la dimension culturelle afin de permettre aux candidats d'affecter à une activité de tourisme et de loisirs l'intégralité du bien. Le conseil municipal, par délibération du 21 mars 2017, a modifié le programme initial. La consultation lancée ensuite a conduit au dépôt de plusieurs offres. Des négociations sont actuellement menées avec les candidats.

#### 4 – La maîtrise des charges et l'optimisation des recettes

L'engagement portant sur une baisse de 5% minimum des demandes des services en dépenses de fonctionnement pour le budget primitif 2017 par rapport au budget primitif 2016 a été atteint. Cet objectif est maintenu pour le budget primitif 2018 et cela jusqu'en 2020.

Les dépenses nouvelles d'investissement ont été prévues pour 3,1 M€ en 2017, conformément aux estimations avancées. Elles seront maintenues à un montant de l'ordre de 3,8 M€ pour le budget principal pour l'exercice 2018. A chaque opération d'investissement, les possibilités de financement sont étudiées (subventions, vente de certificats d'économie d'énergie), afin de minimiser l'impact financier final pour la commune.

La commune a développé plusieurs partenariats (illuminations festives, automobiles, équipements individuels, équipements sportifs, spiritueux, ...) avec des marques reconnues. Ces contrats, qualifiés de marchés publics, permettent de doter la commune de différents biens et l'organisation de manifestations sur son territoire. En contrepartie, la commune permet au partenaire d'utiliser les marques de la commune et assure sa présence dans ses supports de communication et à l'occasion des événements.

La dynamique initiée par la collectivité autour de la taxe de séjour a amélioré la perception et la collecte de cette taxe. Elle a donné ses premiers résultats positifs en 2016 puisqu'elle s'est traduit par un doublement du montant perçu à 578 353 € au titre de cette taxe dont 378 353 € pour les recettes de la saison hivernale (contre 274 125 € en 2015 dont 199 102 € pour les recettes hivernales). Pour l'année 2017, ces résultats positifs sont confortés puisque le montant perçu s'est élevé à 523 787,06 € auquel viendra s'ajouter le produit de la taxe collectée par les plateformes web (ex : Airbnb) qui reversent le produit perçu en avril n+1 et qu'il conviendrait de rattacher à l'exercice qui vient de se clôturer.

#### 5 – Les performances financières

L'année 2016 a connu une augmentation des ressources fiscales, 900K€ au titre de la taxe d'habitation par la prise en compte des logements locatifs saisonniers dans son périmètre. Cette revalorisation présente un caractère exceptionnel. En effet, les propriétaires de logements locatifs saisonniers peuvent opter pour la taxe d'habitation ou la cotisation foncière des entreprises. L'intérêt fiscal de cette seconde solution a conduit de nombreux propriétaires à retenir cette option dès 2017. L'année 2016 a, en outre, été marquée par une recette exceptionnelle de 850K€ constituée par une donation de M. DUNAND pour la restauration des chapelles.

Il convient de noter que l'année 2017 a vu la création du budget annexe du Palais. La création de ce budget annexe conduit à lui affecter les recettes et les dépenses liées à l'activité (ex : les charges de personnel). Cependant, l'équilibre financier encore fragile de ce budget annexe implique le versement d'une subvention d'équilibre importante par le budget général qui dégrade les résultats de ce dernier.

La conjonction de ces deux facteurs conduit à une diminution de l'excédent de fonctionnement et de la CAF brute pour l'année 2017. Sans être préoccupante à ce stade (par exemple, les financements propres permettent de couvrir 70% des dépenses d'équipements), cette situation devra être surveillée sur le long terme afin que les performances financières du budget général ne soient pas dégradées.

En €	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Ressources fiscales propres	19 013 975	19 069 739	21 591 970	21 527 720	20 082 674	21 405 066	22 515 814	23 526 921	24 857 584
+ Ressources d'exploitation	3 070 201	2 811 687	3 923 554	5 359 012	5 347 340	5 239 022	5 708 583	6 705 870	4 414 656
= Produits "flexibles" (a)	22 084 177	21 881 425	25 515 524	26 886 732	25 430 015	26 644 088	28 224 398	30 232 791	29 272 240
Dotations et participations	5 231 527	5 434 697	5 312 811	5 120 042	4 852 577	4 589 024	3 691 828	3 042 673	2 800 734
+ Fiscalité reversée	0	1 251	- 472 540	- 730 656	- 623 595	- 480 855	- 831 454	- 1 291 889	- 1 323 247
= Produits "rigides" (b)	5 231 527	5 435 948	4 840 271	4 389 386	4 228 982	4 108 169	2 860 374	1 750 784	1 477 487
Travaux en régie (c)	0	0	0	792 968	767 632	794 386	386 241	500 000	216 766
<b>= Produits de gestion (a+b+c=A)</b>	<b>27 315 704</b>	<b>27 317 373</b>	<b>30 355 795</b>	<b>32 069 086</b>	<b>30 426 628</b>	<b>31 546 643</b>	<b>31 471 012</b>	<b>32 483 575</b>	<b>30 966 493</b>

Charges à caractère général	6 267 840	6 000 146	6 972 489	8 406 708	8 387 530	9 727 074	9 226 488	8 600 000	6 380 013
+ Charges de personnel	6 683 912	6 685 702	8 109 033	9 944 690	10 286 842	11 035 560	11 203 894	12 312 453	9 560 698
+ Subventions	4 047 039	4 087 835	3 994 674	5 078 047	4 127 099	4 062 727	3 997 359	5 033 722	1 892 930
+ Autres charges de gestion	2 441 789	2 217 064	2 530 831	2 035 493	1 607 011	1 408 253	1 866 383	1 421 146	9 932 774
<b>= Charges de gestion (B)</b>	<b>19 440 580</b>	<b>18 990 747</b>	<b>21 607 027</b>	<b>25 464 938</b>	<b>24 408 482</b>	<b>26 233 615</b>	<b>26 294 123</b>	<b>27 367 321</b>	<b>27 766 415</b>
<b>Excédent brut de fonctionnement (A-B)</b>	<b>7 875 124</b>	<b>8 326 627</b>	<b>8 748 768</b>	<b>6 604 147</b>	<b>6 018 146</b>	<b>5 313 029</b>	<b>5 176 888</b>	<b>5 116 254</b>	<b>3 200 078</b>
En % des produits de gestion	28,80%	30,50%	28,80%	20,60%	19,80%	16,80%	16,40%	16%	10%

En €	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
<b>Excédent brut de fonctionnement</b>	<b>7 875 124</b>	<b>8 326 627</b>	<b>8 748 768</b>	<b>6 604 147</b>	<b>6 018 146</b>	<b>5 313 029</b>	<b>5 176 888</b>	<b>5 116 254</b>	<b>3 200 078</b>
+/- Résultat financier	- 1 051 661	- 854 549	- 919 154	- 1 105 027	- 1 342 761	- 1 098 041	- 1 862 667	- 363 663	251 547
+/- Résultat exceptionnel	258 613	- 165 725	306 376	71 636	39 252	336 334	429 395	757 805	- 261 463
<b>= CAF brute</b>	<b>7 082 075</b>	<b>7 306 353</b>	<b>8 135 990</b>	<b>5 570 455</b>	<b>4 714 438</b>	<b>4 551 322</b>	<b>3 743 615</b>	<b>5 510 395</b>	<b>3 190 162</b>
-Annuité en capital de la dette	3 432 042	2 835 937	3 105 390	2 831 719	3 511 841	2 442 575	2 002 174	3 303 712	2 276 638
<b>= CAF nette ou disponible</b>	<b>3 650 034</b>	<b>4 470 417</b>	<b>5 030 600</b>	<b>2 738 737</b>	<b>1 202 796</b>	<b>2 108 746</b>	<b>1 741 441</b>	<b>2 206 683</b>	<b>913 524</b>

En €	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
<b>CAF nette ou disponible (A)</b>	<b>3 650 034</b>	<b>4 470 417</b>	<b>5 030 600</b>	<b>2 738 737</b>	<b>1 202 796</b>	<b>2 108 746</b>	<b>1 741 441</b>	<b>2 206 683</b>	<b>913 524</b>
Taxes locales d'équipement et d'urbanisme	375 729	452 774	405 985	391 048	334 683	481 228	269 765	320 000	292 665
+ Fonds de compensation de la TVA (FCTVA)	1 534 612	339 189	597 157	1 280 205	1 100 689	1 045 096	1 481 270	1 932 400	2 557 224
+ Subventions d'investissement reçues	134 202	327 602	260 440	518 251	341 899	84 943	247 903	1 268 572	76 390
+ Produits de cession	27 887	53 919	5 100	4 000	23 629	4 162 530	14 016 661	405 866	0
+ Autres recettes	535 769	0	535 769	0	0	0	284 739	653 543	347 988
<b>= Recettes d'investissement hors emprunt (B)</b>	<b>2 608 199</b>	<b>1 173 484</b>	<b>1 804 451</b>	<b>2 193 504</b>	<b>1 800 900</b>	<b>5 773 798</b>	<b>16 300 339</b>	<b>4 580 381</b>	<b>3 274 267</b>
<b>= Financement propre disponible (A+B)</b>	<b>6 258 233</b>	<b>5 643 900</b>	<b>6 835 051</b>	<b>4 932 240</b>	<b>3 003 697</b>	<b>7 882 544</b>	<b>18 041 780</b>	<b>6 787 064</b>	<b>4 187 791</b>
Financement propre disponible/Dépenses d'équipement	108,20%	73,50%	72,10%	47,60%	22,70%	52%	135,80%	39%	70%
- Dépenses d'équipement (y compris travaux en régie)	5 782 665	7 679 482	9 481 582	10 360 549	13 208 417	15 158 042	13 280 959	17 343 836	6 008 078
- Subventions d'équipement (y compris subventions en nature)	523 042	155 108	231 319	426 495	45 732	612 777	500 602	3 264	418 534
+/- Dons, subventions et prises de participation en nature, reçus ou donnés	216 246	- 11 605	0	0	0	0	8 403 842	0	0
- Participations et investissements financiers nets	450 792	449 902	1 150 792	0	- 700 000	349 890	- 5 631 361	- 149 990	- 47 100
+/- Variation de stock de terrains, biens et produits	0	0	0	0	0	0	0	0	0
+/- Variations autres dettes et cautionnement	- 666	350	- 307 295	28 527	- 2 322 597	- 354 147	43 879	36738	- 33 576
<b>= Besoins (-) ou capacité (+) de financement</b>	<b>- 713 847</b>	<b>- 2 629 337</b>	<b>- 3 716 409</b>	<b>- 5 883 331</b>	<b>- 7 227 855</b>	<b>- 7 884 018</b>	<b>1 443 860</b>	<b>-10 446 784</b>	<b>- 2 319 497</b>



Nouveaux emprunts de l'année	0	2 425 000	77 237	7 322 000	6 500 000	4 844 239	28 034 748	0	0
<b>Variation du fond de roulement</b>	<b>- 713 847</b>	<b>- 204 337</b>	<b>- 3 639 172</b>	<b>1 438 669</b>	<b>- 727 855</b>	<b>- 3 039 779</b>	<b>29 478 608</b>	<b>-10 446 784</b>	<b>- 2 319 497</b>

## 6. L'endettement

**L'endettement communal consolidé au 31 décembre 2017 fait apparaître que la capacité de désendettement de la commune décroît et s'établit désormais à 8,3 ans malgré deux emprunts nouveaux pour un total de 2 M€ levés pour le budget annexe des parcs de stationnement.**

En €	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Endettement du budget principal 30	25 166 737	24 755 800	21 824 734	26 189 386	31 951 761	34 353 425	53 098 824	50 061 354	19 275 862
+ Endettement du budget annexe de l'eau			3 559 022	3 408 311	4 233 283	4 036 022	3 769 754	3 528 453	3 281 725
+ Endettement du budget annexe de l'assainissement			807 039	668 568	509 017	509 017	425 730	344 886	261 128
+ Endettement du budget annexe des parcs de stationnement	4 813 621		151 578	4 602 565	5 865 262	5 516 235	5 157 153	4 813 620	6 383 966
+ Endettement du budget annexe du Palais									27 981 219
<b>= Endettement total (A)</b>	<b>25 166 737</b>	<b>24 755 800</b>	<b>26 342 373</b>	<b>34 868 830</b>	<b>42 559 323</b>	<b>44 414 699</b>	<b>62 451 461</b>	<b>58 748 314</b>	<b>57 183 900</b>
CAF brute consolidée (B)	7 082 075	7 306 353	8 330 751	8 013 307	4 495 409	9 648 072	19 492 833	6 366 094	6 854 510
<b>Capacité de désendettement en années (A/B)</b>	<b>3,6</b>	<b>3,4</b>	<b>3,5</b>	<b>4,7</b>	<b>9,5</b>	<b>4,6</b>	<b>3,2</b>	<b>9,2</b>	<b>8,3</b>

L'année 2011 a été marquée par la réintégration des EPIC eau, assainissement et parcs de stationnement. L'année 2017 a été marquée par la création du budget annexe du palais. A compter de 2011, puis en 2017, l'endettement des budgets annexes est détaillé et la CAF brute est proposée consolidée.

La commune tient à rappeler que les dispositions du décret n° 2015-1893 du 29 décembre 2015 modifiant la méthode de calcul des ratios financiers pour les collectivités territoriales et les établissements publics bénéficiaires du fonds de soutien créé par l'article 92 de la loi n° 2013-1278 du 29 décembre 2013 de finances pour 2014 doivent être pris en compte aux fins de calcul des ratios relatifs au budget principal de la commune de Megève.

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

Le décret du 29 décembre 2015 a inséré la disposition suivante sous l'article R. 2313-2 après le i du I du Code général des collectivités territoriales :

« Lorsqu'une collectivité, ou l'un de ses établissements publics, doit acquitter une indemnité de remboursement anticipé d'emprunt, et dans le cas où elle bénéficie d'une aide octroyée par le fonds de soutien créé par l'article 92 de la loi n°2013-1278 du 29 décembre 2013 de finances pour 2014, cette collectivité peut déduire de cet encours de dette le montant de la créance restant à percevoir du fonds de soutien ».

Ce texte est entré en vigueur le 1er janvier 2016, afin de permettre aux collectivités concernées de présenter les ratios financiers modifiés au sein des données synthétiques présentées en

annexe de leurs documents budgétaires dès l'adoption du budget 2016 et le vote du compte administratif lié à l'exercice 2015.

Ce décret permet ainsi à ces collectivités, pour le calcul des ratios financiers relatifs à l'endettement, de déduire de l'encours de la dette le montant de l'aide restant à percevoir du fonds de soutien.

En l'occurrence, la commune de Megève tient compte, pour le calcul de son montant d'encours à compter du 31 décembre 2015, d'un montant retraité du fonds de soutien alloué à la collectivité s'élevant à 9 701 175,48 €.

La commune tient à préciser que l'endettement important de 2015 correspond à la contrepartie des 20 M€ d'emprunt souscrit dans le cadre de la renégociation de l'emprunt structuré DEXIA (pour financer le solde des travaux du Palais) et pour lequel il n'a pas été possible d'obtenir un versement du flux en deux fois.

Par ailleurs, il est par précisé que la collectivité a conclu fin 2015 un avenant à la DSP secteur du Mont d'Arbois, retirant le parking du Mont d'Arbois de la liste des biens de retour.

La collectivité, par le biais de la Régie des parcs de stationnement, a ainsi réintégré l'équipement dans son patrimoine de manière anticipée et s'est substituée à la SAEM des Remontées Mécaniques en tant que crédit preneur dans le contrat de crédit-bail.

Le crédit-bail constitue une dépense de fonctionnement, la commune ne le considère donc pas comme une dette.

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

La cession du terrain dit des Veriaz par la commune de Megève est en cours de réalisation. Cet espace qui constituait auparavant un simple espace de stockage et de stationnement pour les saisonniers, a fait l'objet d'un compromis de vente (12M€) approuvé par le conseil municipal du 21 juin 2016 qui sera réitéré par acte authentique, en vue de la réalisation d'une résidence touristique (création de 800 lits chauds). Les études d'impact et liées aux flux routiers sont actuellement en cours, ainsi qu'une pré-instruction du projet au PLU. La compensation des zones humides permettant le développement du projet s'avère plus complexe qu'initialement prévu. La commune travaille donc en concertation avec le promettant pour permettre la levée des conditions suspensives et la réitération de la vente.

En ce qui concerne le terrain dénommé « le Paddock », par délibération en date du 12 juin 2017, Madame le Maire a été autorisée à signer la concession d'aménagement avec l'entreprise TERACTION. La proposition retenue propose un projet hôtelier de qualité et correspond aux attentes de la collectivité en ce qui concerne la diversification de son offre hôtelière. La commune dispose de bonnes garanties quant au fonctionnement de l'hôtel (ouverture à l'année) par la conclusion d'une convention d'aménagement touristique distincte de la concession. L'investissement est neutre pour la commune puisque le produit de la vente du foncier permettra le financement d'un parking public de 120 places, des espaces publics de qualité (jardin alpin) et la création d'un complexe hôtelier quatre étoiles ouvert à l'année.

Comme envisagé, le bilan de l'opération de concession d'aménagement pour « le Paddock » n'a pas permis de dégager de crédits pour le financement des travaux du Palais des sports et des congrès. Par conséquent, la collectivité complète le financement du projet par la cession de terrains situés à la Mottaz (1,2 M€) et aux Retornes (1,6 M€). Ces cessions sont destinées à la réalisation de logements permanents en accession sociale à la propriété et de logements locatifs à caractère social.

Par délibération en date du 25 juillet dernier, le conseil municipal a autorisé la cession de la parcelle AC n°155, d'une surface de 4 000 m<sup>2</sup> sise au lieu-dit les Retornes au prix de 1 600 000 € H.T. net vendeur au groupe European Homes et a autorisé la signature du compromis de vente puis de l'acte authentique de réitération. Le promettant s'est engagé à la réalisation d'un programme de logement dont 30 % au moins sera du logement locatif social pour une surface totale de plancher d'environ 3 000 m<sup>2</sup>.

Enfin, compte tenu du transfert futur de localisation du casino, la commune s'est immédiatement préoccupée de l'affectation de l'actuel bâtiment du casino. Le conseil municipal, le 12 juin 2017, a approuvé le recours au bail à construction pour la réhabilitation et l'exploitation des actuels bâtiment du casino. La collectivité met à disposition le bâtiment à un opérateur privé chargé d'une part, de la conception, de la réalisation, du financement et de la maîtrise d'ouvrage des travaux de réhabilitation du bâtiment, et d'autre part, de son exploitation. L'opérateur devra présenter un projet visant à mettre en valeur ce bâti qui sera affecté à une activité commerciale, (hors activités d'hébergement et de service de type : banque, assurance, agence immobilière, architecte...) et un bowling en sous-sol. La collectivité a déterminé un loyer annuel minimal de 200 000 € et souhaite la mise en place d'un précompte de loyer portant sur la moitié des loyers à percevoir sur la durée totale du bail soit un montant minimal de 4 000 000 €.

S'il est exact que les travaux projetés sur l'existant sont financés par des ressources exceptionnelles provenant de cessions foncières importantes. Ces cessions permettront de créer des lits chauds, d'augmenter la capacité d'hébergement sur la commune et de maintenir notre population permanente, fortement impactée par la pression foncière, sur le village. En outre, des opérations comme le bail à construction permettront de dégager des financements pour les opérations de travaux tout en développement des activités commerciales.

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

1 – Création du budget annexe

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

Dans la mesure où l'exploitation du Palais des Sports revêt le caractère d'un service public industriel et commercial, un budget annexe en équilibre a naturellement été mis en place, conformément à l'article L. 2224-1 du CGCT, par délibération du conseil municipal en date du 8 novembre 2016. Une avance de trésorerie a été consentie à ce budget annexe à l'occasion du conseil municipal du 13 décembre 2016. Le budget annexe permet de disposer d'une comptabilité analytique. Associé au dispositif de contrôle d'accès, il met en exergue les leviers et marges de manœuvre afin de développer une politique tarifaire cohérente dépourvue de gratuité et renforcer la commercialisation des espaces. L'exercice 2018 se traduira par l'intégration de la masse salariale dans le budget annexe du Palais des Sports.

2 – Maitrise des charges : optimisation énergétique

Le bâtiment du Palais des Sports se développe sur 30 000 m<sup>2</sup> et permet d'accéder à des activités sportives et de loisirs, à des spectacles et manifestations. La surface du bâtiment et l'offre de prestations en font le plus grand consommateur énergétique pour la commune.

Le conseil municipal, conscient du coût induit par cette consommation énergétique, a donc approuvé, par délibération en date du 18 avril 2017, le principe du recours à un marché public d'assistance à maîtrise d'ouvrage visant la conclusion d'un contrat de performance énergétique pour le bâtiment du Palais. L'assistant à maîtrise d'ouvrage devra en premier lieu réaliser un bilan du patrimoine et accompagner la commune pour l'établissement de l'état initial et de la consommation de référence. Puis il participera à la rédaction des pièces nécessaires à la conclusion d'un contrat de performance énergétique (CPE) avec une société de service énergétique. Il accompagnera la commune dans l'analyse des propositions techniques et financières et dans la négociation du contrat jusqu'à sa conclusion. Enfin, il assistera la commune dans le suivi et le contrôle du CPE (suivi des travaux, suivi de l'évolution des performances énergétiques, respect des engagements contractuels de résultats). En dehors de toute opération de restructuration qui sera abordée plus avant, la conclusion d'un CPE permettra de dégager des économies de fonctionnement par la réalisation d'investissements courants. Il contribuera donc à l'équilibre du budget annexe.

Dans cet objectif, le conseil municipal, par délibération en date du 25 juillet 2017, a agréé la prise de participation de la commune dans le capital de la SPL d'Efficacité Energétique. La Région Rhône Alpes, en partenariat avec d'autres collectivités, a constitué une société dédiée à la réalisation de projets de rénovation énergétiques performants. Cette société, qui a pris la forme juridique d'une Société Publique Locale (SPL) constitue l'un des outils d'intervention de l'Opérateur de Services Energétiques Régional (OSER). L'objectif de la SPL d'efficacité énergétique, ou SPL OSER, est d'impulser une dynamique nouvelle en matière de rénovation énergétique des bâtiments publics, domaine où l'on constate unanimement une faiblesse des investissements alors même que ces actions constituent un levier puissant de réduction des dépenses de fonctionnement de la collectivité.

La SPL OSER intervient soit en AMO, soit en maîtrise d'ouvrage déléguée, soit en tiers financement, et dans ce cas réalise et finance les travaux de rénovation énergétique, puis remet le bâtiment à disposition de la collectivité, en échange d'une redevance sur une durée égale à la durée du financement mis en place, généralement 20 ans.

Compte tenu de la nature publique de l'actionnariat de cette société, les redevances sont calculées pour couvrir exactement les coûts (investissement, financement, maintenance et gestion). Les objectifs de la commune d'optimisation des charges énergétiques pour le Palais, conformes aux compétences développées par la SPL d'Efficacité Energétique, permet à la commune de la désigner comme assistant à maîtrise d'ouvrage pour la conclusion du contrat de performance énergétique.

### 3 – Poursuite des travaux de restructuration

En ce qui concerne la poursuite des travaux de restructuration du Palais des Sports et des Congrès, la commune a désigné le groupement D2X International / ATLAS Architectes comme nouvel assistant à maîtrise d'ouvrage. Sa première mission consistait en une assistance pour la redéfinition du programme et pour le recadrage de l'enveloppe financière. La municipalité a souhaité revoir la deuxième phase de travaux et apporter certaines modifications. La décision majeure a été d'inverser les espaces « gymnase/tennis » et celui de la « salle des congrès ».

En effet, la localisation actuelle de la salle des congrès à un niveau supérieur est génératrice de contraintes d'exploitation, concernant notamment la gestion des flux des personnes. Au surplus, des contraintes structurelles et spatiales restreignent la capacité d'accueil.

En positionnant l'entrée du Centre des Congrès en rez-de-chaussée, la collectivité va pouvoir développer un nouveau domaine en lien avec le tourisme d'affaires (conférences, séminaires) et l'évènementiel (spectacles, manifestations). La logistique liée à ces deux activités s'en trouvera plus simple, pratique et rationalisée avec un accès direct depuis la route du Palais des Sports et le parvis extérieur. Un gymnase omnisports, positionné en lieu et place de l'actuelle salle des congrès à l'étage, sera créé et comprendra plusieurs vestiaires et sanitaires, des bureaux, des zones de stockage matériels. Le nouveau Centre des congrès sera un site dédié à l'organisation de congrès, de séminaires et de spectacles, permettant une optimisation de location des espaces.

Les rendus effectués par l'assistante maître d'ouvrage ont mis en lumière la nécessité de reprendre en profondeur le programme. Il n'est alors plus apparu possible de poursuivre avec la maîtrise d'œuvre ayant suivi la première tranche de travaux dès lors que le programme initial était profondément modifié. Par délibération en date du 18 avril 2017, le conseil municipal a donc prononcé la résiliation sans faute, pour motif d'intérêt général du marché attribué au groupement de maîtrise d'œuvre.

Afin de s'assurer l'adéquation du projet avec les besoins de la clientèle en matière de congrès, la municipalité a mandaté le cabinet Coach Omnium pour la réalisation d'une étude de marché flash et de positionnement pour la création d'un espace congrès et séminaires. S'agissant de la restructuration et de l'extension de l'espace congrès, un avis favorable a été émis en septembre 2017 et présenté au conseil municipal. Cette étude et l'avis, accompagnés de préconisations organisationnelles destinées à améliorer la commercialisation et l'attractivité des espaces, ont été transmis à l'assistant maître d'ouvrage de la collectivité afin d'actualiser le programme de travaux envisagés.

Compte tenu de la complexité de définition du programme, la commune a souhaité au plus tôt associer le futur gestionnaire du Centre des congrès au programme de travaux. Sa participation aux phases préparatoire et de travaux permettra à la commune de bénéficier de son expertise métier et donc de renforcer la commercialité du projet. En outre, la gestion déléguée permettra à la commune de bénéficier du savoir-faire et du rayonnement d'un professionnel spécialisé. Par délibération en date du 17 octobre 2017, le conseil municipal a donc approuvé le principe du recours à la délégation de service public sous forme d'un affermage pour la gestion et l'exploitation du centre des congrès de Megève, incluant l'auditorium. La réception des plans actualisés du programme de travaux en décembre dernier a permis de lancer la procédure de publicité et de mise en concurrence. Cette consultation est déterminante pour la poursuite du projet. Si elle n'aboutit pas, la municipalité s'est engagée à ne plus envisager l'inversion de la salle des congrès et du gymnase et à se concentrer exclusivement sur la réhabilitation des espaces existants dans leur enveloppe.

### 4 – La capacité d'hébergement

La fréquentation future du Palais repose sur la capacité de la commune à héberger sur place touristes et congressistes. La commune dispose d'une offre d'hébergement spécifique, axée davantage sur le confort et le standing que sur l'affluence, principalement composée de résidences secondaires (70% de « lits froids » c'est à dire de logements occupés ponctuellement) et d'hôtels de luxe. Néanmoins, la municipalité a impulsé dès 2015 la création de 950 lits commerciaux à l'horizon 2020, avec un projet de réalisation de résidence de tourisme de 800 lits (Vériaz) et d'un hôtel quatre étoiles à proximité directe du Palais de 150 lits (Paddock). Sans compter les projets exclusivement privés. Par ailleurs, la municipalité prévoit dans son PLU un certain nombre d'OAP spécifiques prescrivant des destinations hôtelières sur des tènements à développer ou à requalifier.

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

La commune poursuit la rationalisation de sa grille tarifaire. Pour 2017, elle a procédé à une augmentation des tarifs horaires du parking réhabilité (parking du Casino). Cette augmentation, ajoutée aux autres modifications tarifaires de l'année 2016, a permis dès décembre 2016 de constater une augmentation importante des recettes horaires (hausse de près de 23% par rapport à 2015). La régie envisage donc une nouvelle augmentation des recettes pour l'année 2017. Pour 2018, elle a procédé à une augmentation des abonnements du parking du Casino (+ 50€). Elle a également augmenté le montant des abonnements du parking du Village. Elle poursuit donc la rationalisation de sa grille tarifaire. Cependant, pour éviter ou atténuer une augmentation tarifaire prohibitive, cette dynamique est complémentaire à différentes mesures.

La commune travaille actuellement à la restructuration de la dette de la régie des parkings. La renégociation en cours du crédit-bail a ainsi pour objet d'augmenter la durée de remboursement. La commune est en attente d'une proposition officielle. Cependant, la tendance du comité de crédit serait de proposer le rallongement de 10 ans et une annuité de 330 000€. Le coût d'une telle opération demeure à étudier par rapport au coût résiduel du crédit-bail.

La collectivité poursuit sa politique de rationalisation des charges de fonctionnement. En l'occurrence, la commune a supprimé un poste au sein de la régie. Elle travaille actuellement à minimiser les déplacements en astreinte en développant un système de déport des équipements des parkings sur un ordinateur portable pour permettre aux agents en poste de caisse de faire une intervention technique en conservant un lien avec la centrale. Fin 2017, les contrats de maintenance relatifs aux équipements des parkings souterrains et des horodateurs ont été renégociés et ajustés pour tenir compte de l'expertise acquise par les agents en charge de ces équipements. Le contrat portant sur les transferts de données a également été renégocié en octobre 2017. Enfin, la collectivité mène une campagne pluriannuelle de changement des dispositifs d'éclairage (passage aux LEDS) afin de réduire les dépenses énergétiques. Ces travaux sont éligibles aux certificats d'économie d'énergie et sont donc en partie financés par ceux-ci.

Elle envisage toujours la création de location longue durée d'espaces de stationnement à faible turn over qui sont les plus éloignés du centre du village. Cependant la création de box doit également être étudiée sous l'angle sécurité, notamment incendie.

Enfin, d'ici 2020, de nouvelles places de stationnement souterrain financées par des opérateurs privés, viendront s'ajouter aux places du centre-ville existantes et abonder en conséquence les recettes de la régie. Par délibération en date du 12 juin 2017, Madame le Maire a été autorisée à signer la concession d'aménagement du Paddock avec l'entreprise TERACTION qui permettra le financement d'un parking public de 120 places. En outre, par délibération en date du 18 avril 2017 le conseil municipal a autorisé la cession de la friche Richemond qui permettra le retour de 80 places de stationnement.

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

Une procédure d'autorisation de programme / crédits de paiement pour toute opération pluriannuelle d'investissement de plus de 1 million d'euros a été instaurée. La commune est consciente de l'intérêt de planifier la mise en œuvre pluriannuelle des investissements, de faciliter l'arbitrage en éclairant les élus et services sur la faisabilité des projets, d'accroître la visibilité en fixant, pour plusieurs exercices, les crédits affectés à la réalisation des opérations. Cette procédure devrait en outre limiter la mobilisation prématurée des crédits en ajustant les ressources (emprunt et fiscalité) au fur et à mesure, en fonction des marges de manœuvre financières de la commune, et augmenter le taux de consommation des crédits inscrits. Le seuil fixé à 1 million d'euros n'a pas été atteint sur des opérations pluriannuelles d'investissement lancées en 2017, par conséquent, la procédure d'autorisation de programme / crédits de paiement n'a pas été mise en œuvre.

En 2017, un plan pluriannuel d'investissements a été présenté pour les budgets annexes parcs de stationnement, eau et assainissement. Un plan pluriannuel d'investissements sera présenté au moment du débat d'orientation budgétaire 2018 pour le budget principal et l'ensemble des budgets annexes. Le budget annexe du palais des sports présentera un plan pluriannuel d'investissements mais celui-ci, conditionné aux résultats du diagnostic énergétique et de la consultation relative à la gestion du centre des congrès, sera susceptible de connaître de très fortes modifications lors des prochains exercices comptables.

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

- **En privilégiant le repos compensateur à l'indemnisation sur l'ensemble de la Commune ;**
- **En organisant les horaires des agents des services techniques et du Palais (annualisation) afin de limiter les heures de nuit, du dimanche et des jours fériés.**

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

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

Ces différentes mesures ont conduit à une baisse de 64,95 % du total en montant des heures supplémentaires. La commune est passée d'un volume de 17 924,64 heures supplémentaires représentant un montant de 352 465,32 € en 2016 à un volume de 6 530,77 heures supplémentaires représentant un montant de 123 541,60 € en 2017.

Comme il a été détaillé plus avant, sur le cas spécifique du Plan de Viabilité Hivernale, sa transformation en Organisation de la Viabilité Hivernale, conduisant à inclure les heures de déneigement dans le temps de travail des agents, a permis à une diminution de 55,55% du volume des heures supplémentaires. Le volume d'heures supplémentaires est passé de 2 020,25 pour la saison 2015/2016 à 898 pour la saison 2016/2017.