

CHAMBRE REGIONALE DES COMPTES

Le 26 juin 2000

DE PROVENCE-ALPES-COTE D'AZUR

REF.: Greffe/RB/jl/ n° 1692

Lettre recommandée avec A.R n° 9288 5288 1FR

OBJET:Lettre d'observations définitives relative à la gestion de la commune d'ISOLA.

Monsieur le Maire,

La Chambre régionale des comptes a, dans sa séance du 8 juin 2000, arrêté ses observations définitives au vu notamment des réponses adressées à ses observations provisoires.

Conformément à l'article L241-11 du Code des juridictions financières, ces observations devront être communiquées par vos soins à l'assemblée délibérante dès sa plus proche réunion ; elles feront l'objet d'une inscription à l'ordre du jour de cette assemblée et seront jointes à la convocation adressée à chacun de ses membres.

Vous voudrez bien trouver ci-joint le texte intégral des observations définitives de la Chambre.

Je vous prie de croire, Monsieur le Maire, en l'assurance de ma considération distinguée.

Le Président,

Alain PICHON

Monsieur Jean-Yves RAMI

Maire Hôtel de Ville

06420 ISOLA

CHAMBRE REGIONALE DES COMPTES

DE PROVENCE-ALPES-COTE D'AZUR

OBSERVATIONS DEFINITIVES

SUR LA GESTION

DE LA COMMUNE D'ISOLA

(Alpes-Maritimes)

Exercices 1995 à 1999

Rappel de procédure

La Chambre a inscrit à son programme l'examen de la gestion de la commune d'Isola à partir de l'année 1995. Cet examen a été attribué à M. Richard Bellin, conseiller. Le président de la Chambre en a informé M. Jean-Yves Rami, maire, par lettre en date du 3 juin 1999.

L'entretien prévu par l'article L241-7 du code des juridictions financières s'est déroulé le 22 novembre 1999.

Dans sa séance du 16 décembre 1999, la Chambre a arrêté ses observations provisoires. En application des prescriptions de l'article R241-12 du code des juridictions financières ces observations ont été transmises dans leur intégralité à M. Rami et, pour partie, aux personnes citées dans le texte. Les réponses de M. Rami ont été enregistrées le 23 mars 2000 au greffe de la juridiction. Aucune personne n'a demandé à être entendue.

Après avoir entendu le rapporteur et pris connaissance des conclusions du commissaire du Gouvernement, la Chambre a délibéré et adopté, le 8 juin 2000, ses observations définitives dans la composition suivante : M. Pichon, président de la Chambre, MM. Besombes et Fabre, présidents de section, MM. Gomez, Matthey, Chabert, conseillers et M. Bellin, conseiller-rapporteur.

En application des dispositions de l'article L241-11 du code des juridictions financières, ces observations devront être communiquées par le maire à son assemblée délibérante lors de la plus proche réunion suivant leur réception. Elles feront l'objet d'une inscription à l'ordre du jour et seront jointes à la convocation adressée à chacun de ses membres. Elles seront, après cette date communicables à toute personne qui en ferait la demande en application des dispositions.

La réalisation d'équipements de sport d'hiver apparaît souvent pour une commune de montagne comme l'unique chance de survie face au déclin de ses activités traditionnelles, le seul moyen de créer des emplois sur place, de valoriser les terrains et les activités locales, de financer et de rentabiliser les équipements et les services nécessaires à la population.

Pour lutter contre l'exode de sa population, la commune d'Isola a misé dès la fin des années soixante sur la construction d'une station de ski, 17 kilomètres en amont, au pied du col de la Lombarde. L'abandon de la tentative de la commune de gérer seule la station d'Isola 2000 par la

voie d'une concession à une entreprise privée, son association avec le département dans un syndicat mixte en 1990 et les difficultés chroniques de la station n'ont pas remis en cause la volonté politique de jouer la carte du tourisme. La municipalité a confirmé dans les dernières années cette politique en essayant cependant d'en diversifier les outils. A côté des retombées de la station, la commune entend capter d'autres ressources touristiques en s'érigeant en ville étape voire en site de vacance à part entière. Placée stratégiquement entre Nice et les montagnes, elle s'est dotée de plusieurs infrastructures, parmi lesquelles un centre balnéaire de relaxation inauguré en 1989.

La gestion d'Isola a été représentative des difficultés que peut rencontrer une petite commune de montagne en danger de dépeuplement pour gérer des moyens nécessaires au développement du tourisme. Si les retombées économiques et la notoriété touristique apportées par la station ne sont pas négligeables, les responsabilités induites se sont avérées disproportionnés par rapport à la surface financière ou la capacité d'expertise et de contrôle de la commune. Le cas de la station a mobilisé une grande partie du travail d'instruction. Mais la chambre a également examiné quelques opérations touristiques propres à la commune. Dans tous les cas apparaissent les limites de ces opérations sans le renforcement d'indispensables synergies avec les autres acteurs locaux.

La présente lettre a pour objet de souligner les conséquences de l'échec du projet initial de la commune de développer en solitaire une station de ski par la voie d'une concession avec un partenaire privé (I). La chambre a examiné ensuite la cohérence de l'organisation actuelle du tourisme à Isola, éclatée entre différents acteurs (II). Elle s'est attachée enfin à mettre en évidence l'impact sur les finances et la comptabilité communale des aléas financiers de la station(III).

I-LES LIMITES DE L'AUTONOMIE MUNICIPALE

Le projet initial de la commune de développer seule le tourisme à partir d'une station de ski développée et gérée dans toutes ses composantes par un promoteur unique s'est avéré non viable compte tenu des défaillances du concessionnaire et de la capacité de contrôle et d'expertise limitée de la commune. Les séquelles de cet échec encore visibles pendant la période sous revue ont été soulignées, notamment sur le plan financier.

A- LES POSTULATS DE LA STATION INTEGREE

La Société pour l'Aménagement et l'Exploitation de la Station d'Isola 2000 (SAPSI) possédait en vertu d'une convention signée en 1970 avec la commune la concession exclusive de l'aménagement de la station et de la construction et de l'exploitation des remontées mécaniques. La même société assurait l'aménagement et la gestion des structures d'accueil et des équipements sportifs. A ce titre, le concessionnaire devait établir, exploiter et maintenir en bon état les équipements de ski prévus au programme, à ses risques et périls, moyennant le versement à la commune d'une redevance sur le produit de l'exploitation des remontées

mécaniques. De même, en ce qui concerne l'aménagement urbain de la station, la SAPSI, concessionnaire de l'aménagement d'une zone d'aménagement concertée (ZAC), devait parvenir à la construction d'une capacité de 6 000 lits touristiques. Le concessionnaire s'engageait également à réaliser un programme de travaux d'équipements publics en infrastructures et bâtiments à usages collectifs.

Conformément à la philosophie d'une concession, l'opération devait se révéler une source de profits pour la commune tout en la délestant des charges inhérentes à la gestion directe. Le concessionnaire lui versait une redevance annuelle sur les recettes des remontées mécaniques, prenait à sa charge les investissements relatifs aux équipements et exploitait la station à ses risques et périls. Une éventuelle mise à contribution de la commune paraissait exceptionnelle. En fait, la concession s'est très vite éloignée des hypothèses de départ : la commune a été progressivement mise à contribution alors que son pouvoir d'influence restait marginal.

B -L'IMPLICATION FINANCIERE DES COLLECTIVITES

Les séquelles de cet échec sont encore apparentes pendant la période sous revue. Faute d'une planification réaliste de la rentabilité du projet, la défaillance du partenaire privé s'est traduite par des contributions des collectivités non prévues alors qu'au départ, et à la différence d'autres sites dans le département, la station ne devait bénéficier d'aucune aide publique.

1/ L'implication financière de la commune

Après de lourdes pertes, l'exploitation de la station étant handicapée notamment par les avalanches qui lui donnaient la réputation d'être une station bloquée, le premier concessionnaire passait la main en 1979 à un groupe libanais qui tentait de relancer la station. Il allait s'attacher à impliquer financièrement la commune sans pour autant lui donner une réelle autorité. La commune se retrouvait en situation d'endosser des risques financiers exogènes qu'elle ne contrôlait pas. A la faveur de plusieurs avenants passés en 1979, 1980 et 1987, il était prévu qu'elle procéderait elle-même, à la demande du concessionnaire, à plusieurs constructions, travaux d'entretiens et achats relatifs aux remontées mécaniques et domaine skiable. La SAPSI prendrait à sa charge les annuités de remboursement des emprunts contractés par la commune, ce qui lui permettrait de bénéficier de taux plus favorables que si elle les avait contractés elle-même.

La commune allait ainsi procéder à la majorité des emprunts nécessaires à l'équipement de la station. En 1990, ce village de 577 habitants se retrouvait endetté à une hauteur estimée à 32 077 655 F pour un patrimoine qui devait lui revenir au terme de la convention mais dont la municipalité ne tenait aucun inventaire. Les annuités lui étaient certes remboursées par le concessionnaire, mais cet encours disproportionné par rapport au profil financier de la commune laissait planer de lourdes menaces en cas de défaillance du concessionnaire. C'est finalement l'ensemble des contribuables du département qui serait mis à contribution.

2/ L'implication financière du département

La station ayant reçu en 1988 l'autorisation d'étendre sa zone d'aménagement, elle entamait une nouvelle phase de développement sous l'impulsion du département des Alpes Maritimes, vers lequel s'était tourné la SAPSI pour alléger son fardeau. En 1990 était créé un syndicat mixte pour l'aménagement et l'exploitation de la station d'Isola 2000 (SMAE), associant la commune et le département respectivement appelés à assurer 30 % et 70 % des dépenses de fonctionnement de cet organisme. Le syndicat était ainsi substitué aux compétences de la commune dans la responsabilité de l'exploitation des installations sportives et de l'aménagement urbain de la station. Pour réaliser son objet, le syndicat était autorisé à faire réaliser l'investissement et l'exploitation des équipements de ski ainsi que les aménagements urbains à tout concessionnaire, fermier ou prestataire de service.

A la demande de la SAPSI, la convention de 1970 était résiliée à l'amiable, dans des conditions particulièrement favorables au concessionnaire. Celui-ci remettait à la commune d'Isola qui les remettrait au syndicat mixte, les actifs immobiliers et mobiliers nécessaires à l'exploitation du domaine skiable et des remontées mécaniques. En contrepartie de cette remise des biens, le syndicat mixte s'engageait dans un protocole du 18 octobre 1991 à reprendre en son nom les emprunts contractés par la commune et par la SAPSI. Enfin pour favoriser le développement de la station, le département s'engageait à verser au syndicat mixte la somme de 120 MF sur six ans, ces crédits devant être affectés à la réalisation d'équipements de remontées mécaniques, à des équipements publics divers et au remboursement des emprunts transférés. La SAPSI bénéficiait donc, sans pénalité, d'un allègement substantiel de son fardeau, tout en conservant dans la gestion de la station une place prédominante, alors que les collectivités étaient désormais de plus en plus impliquées en tant que pourvoyeuses de fonds. Ce plan de relance permettait au holding propriétaire de la SAPSI de passer la main. Le nouvel actionnaire de la SAPSI demeurait l'aménageur de la station et à ce titre conservait ses droits à construire contre le versement d'une participation forfaitaire de 200 F HT par mètre carré restant à réaliser. En ce qui concerne l'exploitation du domaine skiable, la SAPSI créait une filiale, SAPSI Exploitation, qui devenait l'exploitante des remontées et du domaine. Celle-ci était débarrassée des soucis d'investissement puisque les 120 MF apportés par le département entre 1990 et 1995 étaient destinés en partie à la réalisation d'investissements en équipements de remontées mécaniques, seuls les éventuels bénéfices de cette exploitation devant venir en déduction de la participation du département. De fait SAPSI Exploitation s'avérait chroniquement incapable d'atteindre l'équilibre sans l'intervention des aides du département. Une telle situation empêchait toute réduction de la participation du département.

Ces faits illustrent les conséquences d'une insuffisante planification d'un projet. En raison des défaillances du partenaire privé les collectivités publiques ont été placées devant l'alternative de fermer la station, avec les conséquences sociales imaginables, ou de s'y engager financièrement sans certitude de succès.

C - UN PARTAGE DESEQUILIBRE DES RESPONSABILITES

En position de faiblesse par rapport à son partenaire privé, la commune n'est pas toujours parvenue à faire prévaloir l'intérêt public ou à obtenir le juste prix des avantages consentis ni à assurer le contrôle des moyens alloués. Deux exemples illustrent ce partage inique des responsabilités dont les conséquences ont perduré jusque pendant la période sous revue.

1/ L'office du tourisme

En septembre 1984 la commune décidait de procéder à la dissolution de l'Office Municipal de Tourisme en raison des difficultés qu'il rencontrait. Aussitôt la SAPSI reprenait cette activité et absorbait l'office du tourisme. La commune n'avait plus aucun pouvoir de décision puisqu'elle était représentée dans un comité de 12 membres purement consultatif destinataire à la clôture de l'exercice d'un simple bilan d'exploitation.

Si la commune perdait tout pouvoir de décision, elle continuait à supporter les charges de gestion de la structure en charge du tourisme. La commune s'engageait à verser directement à la SAPSI au titre de la gestion de l'office du tourisme transférée au concessionnaire le produit de la redevance sur les recettes brutes de l'exploitation des remontées mécaniques, également assurée par le groupe SAPSI, ainsi que le produit de la taxe de séjour. Par une convention connexe elle mettait également à la disposition de la SAPSI, gratuitement, l'ensemble des biens immeubles et meubles nécessaires au fonctionnement de l'office, notamment les locaux de la mairie annexe d'Isola 2000 et leur mobilier. Faute d'existence juridique autonome, l'office du tourisme ne fournissait pas à la commune des documents comptables certifiés, mais de simples extraits de la comptabilité analytique de la SAPSI. Il est indéniable que la gestion de l'office par la SAPSI compte à son actif la réalisation d'opérations prestigieuses comme l'arrivée d'une étape du tour de France en 1993 ou le Trophée Andros. Toutefois la chambre considère que la commune, en l'absence d'un compte rendu détaillé, n'était pas en mesure d'exercer son droit à effectuer un contrôle approfondi du bon emploi de subventions d'un montant important. Les sommes perçues par la SAPSI durant la seule année 1995 au titre de l'office du tourisme ont ainsi atteint 2,4 MF.

2/ L'association du Front de Neige

Le plan d'ensemble de la station repose sur la concentration spatiale des hébergements et services autour d'un bâtiment central dit "le Front de Neige", traversé par une galerie marchande. Le 29 septembre 1987, la commune d'Isola signait avec l'association du Front de Neige (ASFN) représentée par le président de la SAPSI, une convention bipartite de travaux concernant la galerie marchande. Compte tenu de la vétusté de cette galerie et des prescriptions imposées par la direction départementale des services d'incendie et de secours, l'ASFN, qui regroupait les copropriétaires, devait en effet faire procéder à des aménagements. Toutefois, eu égard au fait que la galerie était empruntée par une population de plus en plus importante, la municipalité

d'Isola était invitée à prendre en charge une partie des frais de rénovation correspondant à une usure anormale. La commune acceptait de réaliser des emprunts nécessaires à la rénovation et la mise en conformité de la galerie selon un programme de travaux, et de conserver une partie des annuités à sa charge. L'ASFN devait rembourser le reste des annuités à la commune un mois avant la date des échéances. Il était prévu des sûretés pour retard dans les versements de l'ASFN à la commune, puisque chacun des membres de l'ASFN devait se porter par acte séparé caution personnelle et solidaire des dettes de l'association syndicale.

En dépit de la situation financière délicate de cette association dirigée de fait par la SAPSI, la commune participait aux dépenses de rénovation sans effectuer de contrôle rigoureux de la situation financière de l'ASFN, ni d'ailleurs des garanties prévues à la convention bipartite. Aucun des propriétaires ne s'est jamais constitué caution personnelle et solidaire de l'association en ce qui concerne ses dettes. La commune n'avait donc ni les moyens d'anticiper la mise en liquidation de l'association qui adviendrait ultérieurement, ni ceux de préserver efficacement ses créances. Elle se trouve aujourd'hui exposée à des impayés de la part de l'association évalués à plus de 3,2 MF et dont le recouvrement semble compromis.

II. LA COHERENCE DE L'ORGANISATION ACTUELLE

L'organisation actuelle de la politique touristique à Isola est marquée par un défaut de cohérence. A l'instar de la gestion de la station elle-même, qui reste le pivot du tourisme local, elle a été progressivement dans la dernière décennie éclatée entre plusieurs acteurs ou services dont les objectifs et les moyens manquent de synergie. Une première source d'incohérence réside dans l'éclatement des structures institutionnelles intervenant dans la gestion de la station. Cet éclatement a d'ailleurs engendré au moment du transfert du patrimoine de la station des désordres comptables non encore résorbés. Une autre source d'incohérence existe dans le décalage entre l'exploitation du domaine skiable et l'aménagement.

A -LE DESEQUILIBRE ENTRE LES PÔLES D'ACTIVITE

Les difficultés rencontrées par l'aménagement de la station, illustrées par les défaillances des aménageurs successifs et une relative vétusté de l'habitat, rejaillissent sur l'équilibre d'exploitation des remontées mécaniques.

1/-L'aménagement de la station

La convention de Zone d'Aménagement Concertée (ZAC) rénovée signée en 1992 entre la SAPSI SA et le syndicat mixte affiche des objectifs très ambitieux. La station, atteinte par les défaillances des aménageurs, souffrait de la relative vétusté de son urbanisme. Aussi le programme de la ZAC modifiée, dans le but de relancer la fréquentation, a-t-il augmenté la surface constructible, de 180 000 m² à 255 000 m² et prévu également des travaux d'infrastructure primaire et secondaire destinés à doter la surface à construire en équipements de qualité. Le programme de réalisation

joint à la convention fixe à l'aménageur un calendrier des surfaces à viabiliser et à faire équiper en logements, habitations, commerces. En parallèle le programme prévoit la réalisation d'équipements collectifs dont la charge est partagée entre le syndicat et l'aménageur. Les travaux de voirie ainsi que certains équipements publics (gendarmerie, poste, toilettes, parkings) sont à la charge de l'aménageur; d'autres équipements collectifs et travaux d'infrastructure incombent au syndicat mixte. Les équipements d'infrastructure à la charge du syndicat devaient être financés en partie grâce à une participation forfaitaire de la SAPSI de 220 F pour chaque mètre carré qu'elle réaliserait.

Les réalisations, handicapées par les difficultés des aménageurs, faillite personnelle de l'actionnaire, liquidation de la SAPSI, mises en examen diverses, reprise contestée de l'aménagement en 1996 par une société novice en la matière, SAI 2000, après la liquidation de la SAPSI, sont très éloignées des prévisions. Alors que les surfaces prévisionnelles de mètres carrés réalisés devaient atteindre 34 000 m² en 1995 au terme de la première tranche et 44 200 m² pour la deuxième tranche, soit un total de 78 000 m² en 1999, les aménageurs n'ont réalisé que 8 366 mètres carrés, soit à peine 7 % de la surface prévue. En conséquence, aucune des réalisations publiques qui devaient être effectuées par le syndicat mixte à partir des versements de l'aménageur, proportionnels à la surface réalisée, n'a pu être effectuée.

De même, aucun des équipements publics dont la réalisation incombait à l'aménageur en vertu de la convention de ZAC de 1992 n'a été construit. A une certaine époque, la SAPSI a aménagé un golf de 18 trous à l'altitude de 2 000 mètres, non prévu au programme de la ZAC et a essayé de le présenter comme une réalisation de superstructure. Le syndicat mixte a refusé cette interprétation. La mise en jachère de la ZAC ne manquera pas d'amener le syndicat mixte à s'interroger sur les carences de l'actuel aménageur. La chambre considère que le contexte économique rend de fait obsolètes les dispositions de la convention de 1992 et appelle la définition de nouveaux objectifs. La situation d'attentisme, outre qu'elle détériore le climat entre les collectivités membres du syndicat, nuit lourdement au développement économique des remontées mécaniques.

Par ailleurs, l'inexécution des travaux par l'aménageur nourrit un contentieux entre le syndicat mixte et l'aménageur. Ce dernier refuse de payer au syndicat une somme de 2 510 151,51 F au titre de la redevance de ZAC en application de l'article 8 de la convention du 2 juillet 1992. Cet article stipule que l'aménageur s'engage, quelque soit le rythme de construction et de commercialisation, à verser au minimum une participation de 220 F par mètres carrés équivalente à 9 000 mètres carrés réalisés. La société SAI 2000 conteste ces dispositions qu'elle a pourtant implicitement acceptées en se portant candidate à la reprise de la ZAC.

2/ L'exploitation des équipements sportifs

Le marasme de l'aménagement de la station rejailit sur la rentabilité de l'exploitation du domaine skiable, parce que c'est le dynamisme de l'urbanisme qui assure la fréquentation et la rentabilité

des seconds.

21-Les équipements

Les équipements du domaine skiable ont été financés principalement sur la subvention départementale de 120 MF mais il est apparu en 1995 qu'il était nécessaire de procéder également à un emprunt. Le conseil syndical avait en effet décidé de lancer en 1994 un programme d'enneigement artificiel du domaine pour un montant global estimé à 30,2 MF toutes dépenses confondues. En fait, il était prévu en 1991 que l'exploitation serait rapidement équilibrée grâce aux nouveaux clients amenés par les mètres carrés construits par l'aménageur. Comme il n'en a rien été l'utilisation des 120 MF était partiellement détournée de l'investissement pour équilibrer l'exploitation. Pour compléter le financement des investissements prévus, il était donc contracté un prêt. En résumé, la défaillance de l'aménageur a eu pour effet direct de déséquilibrer le compte d'investissement du syndicat et de le contraindre à contracter un emprunt davantage subi que planifié.

22-L'exploitation

Ayant misé sur une clientèle sportive essentiellement attirée par le ski et les grands espaces, ainsi qu'en témoigne l'intégration des logements et des services autour de la barre d'immeuble du Front de neige, qui permet en principe une vie quasi souterraine, Isola 2000, en raison de la dégradation de son habitat mais aussi compte tenu de la proximité de Nice a du mal à résister à une image injuste de stade de neige. Malgré son bon niveau d'équipement sportif (35 kilomètres de remontées) elle souffre de handicaps par rapport à la demande touristique actuelle.

L'environnement a été très endommagé et s'avère préjudiciable au tourisme d'été, l'urbanisme est relativement vétuste, les activités de substitution sont peu développées et la synergie avec le village fait défaut. En conséquence, les statistiques relatives à l'utilisation des remontées mécaniques par la clientèle relèvent une stagnation voire une baisse de la fréquentation. Celle-ci s'est élevée à 4 415 127 clients pour la saison 1995-1996 et à 3 998 522 clients en 1998-1999. La fréquentation totale, exprimée en nuitée, est également en baisse depuis 1988. Ceci a conduit SAPSI, déficitaire sur l'exploitation du domaine public sans prise en compte des subventions, à se défaire de ses responsabilités initiales. Cette société a donc créé une filiale qui a géré, à partir de 1991, les remontées mécaniques dans le cadre d'une convention de prestation de service, se délestant de l'endossement du risque et de la responsabilité des emprunts. Il semble que l'évolution récente des structures exploitantes des remontées mécaniques n'ait pas modifié le poids de ces handicaps structurels.

Les collectivités locales ont repris la responsabilité de la gestion des remontées mécaniques. Le conseil syndical décidait le 4 mai 1995 de résilier par déchéance la convention d'exploitation signée en 1991 avec SAPSI Exploitation. Par délibération en date du 1er juin 1995 il créait une régie dotée de la personnalité morale et l'autonomie financière, Régisola, chargée de gérer les équipements de ski. Cette structure a emporté d'importantes contributions publiques mais ses

résultats restent fragiles.

Malgré les apports du syndicat mixte, dont 10 MF pour lancer la régie en 1995, le résultat d'exploitation est resté déficitaire à l'exception de l'année 1996. En particulier l'année 1997 a dégagé un déficit de 2,8 MF. Cette situation exceptionnelle était due à plusieurs facteurs conjoncturels, notamment les intempéries, mais aussi au phénomène plus profond de la carence de l'aménagement illustrée par la fermeture administrative de l'immeuble du front de neige. Depuis 1996, les produits d'exploitation apparaissent structurellement décroissants (de 30,4 MF à 26,6 MF en 1998) alors que les charges sont stables autour de 27 MF.

Par ailleurs l'analyse de la rentabilité d'exploitation de la régie doit être complétée par la prise en compte de l'impact des subventions des collectivités de tutelle via le syndicat mixte. Au titre de 1996, il a été versé à la régie une subvention d'investissement de 1,5 MF , puis de 1 MF en 1997 et 1998. Mais d'autres aides ont été apportées en 1997 à la section de fonctionnement, eu égard à une situation conjoncturelle qui a entraîné un recul du chiffre d'affaire de 20 % cette année là. Le syndicat mixte a décidé d'accorder des aides complémentaires à la régie par diverses prises en charges. Au total en 1997 la subvention d'équilibre exceptionnelle apportée par le département par l'intermédiaire du syndicat mixte a dépassé le montant de 3 MF. La neutralisation des apports financiers des collectivités permet d'avoir une appréciation plus exacte de la rentabilité de l'exploitation des remontées mécaniques depuis la constitution de la régie. La chambre a redressé les comptes de la régie par la neutralisation d'une part des concours au fonctionnement accordés par le syndicat en 1997, d'autre part de l'impact des subventions d'investissement versées à la régie, et qui sont inscrites pour leur totalité en crédit d'un compte de subvention d'investissement, au bilan, puis reprises annuellement au crédit d'un compte de produit exceptionnel par le débit du compte de subvention, par tranches au rythme de l'amortissement de l'équipement.

L'approche de la rentabilité de la régie par les résultats hors subventions permet de confirmer en l'aggravant la tendance déficitaire affichée par le résultat net. En 1998, le déficit passe de 571 000 F à plus de 1 MF après neutralisation des subventions. Par ailleurs les conséquences de l'accident conjoncturel de 1997 prennent une autre ampleur : le déficit hors subvention atteint 6,1 MF au lieu de 2,8 MF. Les collectivités doivent donc s'interroger sur les mesures à mettre en ouvre pour limiter un aléa dont elles ne sont pas à l'abri, pour des équipements qu'elles ne semblent pas pouvoir éviter de subventionner. Au total le syndicat aura bénéficié de 31 MF de subventions de la part du conseil général entre 1995 et 1998 et de 131 MF depuis 1991. En réponse à ces observations, le syndicat mixte s'est déclaré convaincu qu'une bonne politique de commercialisation alliée à une remise à niveau de l'accueil au sens large, donc y compris les structures nécessaires à une station de ski, pourrait attirer suffisamment de clients générant un chiffre d'affaire tel que la régie deviendrait rentable et crédible.

B - L'ECLATEMENT DES STRUCTURES GESTIONNAIRES

L'éclatement du mode de gestion de la station contribue aussi à cette stagnation. La lisibilité des

coûts est rendue opaque tandis que les acteurs, notamment la commune, mènent leur action de manière isolée sans développer toujours les indispensables synergies.

1/ La lisibilité des coûts d'exploitation

Le cadre budgétaire de l'exploitation du domaine skiable rend difficile une lecture claire du contexte financier de l'exploitation. Les flux financiers sont en effet éclatés entre les comptes de Régisola, régie dotée de la personnalité morale et de l'autonomie financière et les comptes de sa collectivité de tutelle, le syndicat mixte.

Le solde d'exploitation de la régie a dû être redressé de l'impact des subventions qui transitent par les comptes du syndicat mixte pour refléter avec plus d'exactitude la rentabilité de l'exploitation. On peut ajouter les incidences de deux autres mécanismes, qui nuisent également à la lisibilité de la rentabilité d'exploitation. Les remboursements des emprunts contractés pour la réalisation des équipements sont imputés dans les comptes du syndicat puis répercutés dans les charges financières de la régie. Dans les dernières années le syndicat a supporté les annuités en intérêt suivantes: en 1995 2,3 MF, en 1996 2,7 MF, en 1997 2,3 MF et en 1998 1,4 MF. Pour atténuer les déficits de la régie, le syndicat a décidé de la dispenser de la répercussion de ces charges en 1997 et 1999, mais pas les autres années. Ces décisions, qui relèvent d'une opportunité sur laquelle la chambre n'a pas à se prononcer, contribuent quoi qu'il en soit à compliquer la lecture de la rentabilité d'exploitation une année sur l'autre et invitent tout analyste à la précaution. Une autre entrave à la lisibilité des écritures comptables relatives à l'exploitation de la station de ski résulte de l'éclatement des immobilisations, inscrites pour une part seulement à l'actif du syndicat mixte, le reste demeurant dans celui de la commune elle-même. Cette situation patrimoniale curieuse résulte de circonstances qui seront évoquées plus loin. Mais la lisibilité de la rentabilité de la régie se trouve amoindrie par ce phénomène, dans la mesure où les dotations aux amortissements que la régie inscrit dans ses charges chaque année, 13,3 MF en 1997 et 19 MF en 1998, ne concernent qu'une partie du patrimoine inscrit à l'actif de son syndicat de tutelle.

2/ L'isolement de la commune

Il semble que la dispersion des acteurs impliqués dans le développement du tourisme local engendre un manque de synergie qui pourrait s'avérer coûteux. Le syndicat mixte ne remplit pas au mieux son rôle de fédérateur des énergies de ses deux membres, le conseil général d'une part, la commune d'autre part et plus généralement les autres partenaires commerciaux sur le site. La commune notamment nourrit un sentiment de défiance vis à vis du syndicat, dont elle est pourtant membre et qui se traduit par son refus de transférer au syndicat les actifs de la station inscrits à son bilan. Cependant un début de politique commerciale cohérente et concertée sur la station d'Isola 2000 paraît se manifester. La régie autonome d'exploitation des remontées mécaniques se lance en effet dans la mise en place d'une centrale de réservation avec l'office du tourisme comme partenaire ainsi que la mairie d'Isola .

Depuis 1996, l'office du tourisme est géré par une association ouverte à tous les partenaires économiques. Les subventions de fonctionnement représentent la quasi intégralité des recettes d'exploitation de l'office. La subvention de la mairie, de 3 435 000 F, a représenté pour la saison 1997-1998 75 % des recettes de l'office. Dans le même temps la contribution de la régie autonome atteignait la somme de 1 035 465 F. La commune met également à la disposition de l'association un véhicule et un local à usage d'accueil à la station. Compte tenu des efforts consentis par la commune, pour qui l'office représente une charge croissante, il est souhaitable qu'une analyse du retour sur investissement soit réalisée. Il apparaît que l'implication, notamment financière, des partenaires autres que la commune pourrait être plus importante. Par ailleurs la chambre estime que le cadre le plus adapté à la volonté de la commune de coordonner les divers organismes et entreprises intéressés au développement du tourisme local serait la constitution d'un établissement public à caractère industriel et commercial. Cette solution, offerte aux stations classées, présente une sécurité juridique supérieure en soumettant l'organisme aux règles de la comptabilité publique.

Une autre opération, conduite par la commune en solitaire, appelle des observations similaires. Le centre nautique Aquavallée illustre la volonté légitime de la commune de capter une partie des retombées économiques liées au transit vers les stations de ski. Inauguré au début de la décennie, le centre permet au client de bénéficier de toutes sortes d'activités de relaxation, piscine, squash, musculation pour des forfaits allant de la journée à l'année. Exploité en régie par la ville, il emploie 10 agents municipaux. Sur le plan financier le centre possède un poids certain dans les charges communales. Depuis 1990, la mairie a créé 24 postes d'agents communaux sur un total de 37 dont 7 à temps plein et 3 à temps partiel pour la seule gestion d'Aquavallée. Le centre nautique a donc contribué largement à l'évolution des effectifs communaux et l'augmentation des charges de personnel qui ont plus que triplé entre 1990 et 1998. La commune rembourse aussi deux emprunts contractés pour le financement du centre. Même si la commune souligne que les recettes proviennent uniquement des entrées au centre et qu'il n'y a " aucun apport externe de la commune " la prise en charge du solde d'exploitation du centre par le budget général de la ville est une troisième forme de contribution communale. Le solde d'exploitation révèle un résultat structurellement déficitaire. Le déficit s'est élevé à 1,3 MF en 1999. La baisse du chiffre d'affaire est imputable à une décrue légère mais régulière du nombre annuel d'entrées, passées de 44 302 en 1992 à 38 820 en 1998. Une remontée du nombre d'entrée a cependant été observée en 1999.

L'exploitation du centre entraîne une charge croissante pour le budget communal. En 1998, le total des charges, annuité de dette, personnel et déficit d'exploitation s'est élevé à 4,4 MF. Les seuls frais de fonctionnement, hors remboursement de la dette en capital, ont engendré une charge de 3 456 700 F, soit 17 % environ des dépenses de fonctionnement de la commune. Dans le même temps, la ville ne tient pas de comptabilité analytique ou d'activité d'audit sur l'efficacité du centre en terme d'animation touristique : si on peut admettre qu'il soit structurellement déficitaire, compte tenu de sa contribution à la vie économique, encore faudrait-il cerner son apport en terme de maintien au pays, fréquentation des hôtels restaurants, augmentation des

nuitées. Sur un plan strictement comptable, le système de la gestion directe ne fait pas apparaître clairement les coûts et les résultats de l'exploitation du centre. Dans ces circonstances la chambre regrette que l'approche coût avantage du centre ne soit davantage rationalisée et que le mode de gestion du centre, qui pourrait être individualisé ou tout au moins faire l'objet d'analyse plus détaillée, ne permette pas un suivi plus précis de l'activité du centre pour en contrôler davantage les dérives et l'impact sur les finances de la commune.

L'attention de la chambre a également été attirée par l'association des gîtes de France des Alpes maritimes, qui gère les huit gîtes ruraux dont la commune est propriétaire dans le cadre de conventions d'affermage conclues en 1993 et 1994. Le fermier prélève un prix sur les usagers composé du montant de la location déterminé par la collectivité et la rémunération du fermier. Le montant des locations est versé à la commune par virement dans le mois qui suit le règlement de ce montant. Le fermier doit fournir à la collectivité, en application des conventions, "régulièrement et au moins chaque trimestre une situation comptable". Il apparaît que le fermier s'est largement affranchi de ses obligations contractuelles. Aucune situation comptable trimestrielle de l'exploitation des gîtes n'a été adressée à la collectivité.

III. - L'IMPACT SUR LES FINANCES COMMUNALES

A - LES DESORDRES COMPTABLES

Le transfert des biens nécessaires à l'exploitation des remontées mécaniques et activités annexes de la commune au syndicat a engendré des perturbations dans la tenue des comptes communaux que l'éclatement de la gestion entre des acteurs insuffisamment coordonnés n'a pas permis de régulariser entièrement. Par convention en date du 18 octobre 1991, le syndicat mixte d'aménagement et d'exploitation à qui la commune avait confié la poursuite de la gestion de la station de ski d'Isola 2000 et remis en conséquence les biens nécessaires à l'exploitation des remontées mécaniques, s'engageait également à reprendre en son nom les emprunts contractés par la commune et par la SAPSI pour ces équipements, pour un montant de 33 247 594,07 F. Ces dispositions ont pendant plusieurs années entraîné des désordres comptables qui ont perturbé tant la comptabilité communale que celle du syndicat mixte. Les désordres semblent avoir été rendus possibles par le manque de concertation entre les collectivités concernées et la rotation rapide des comptes en poste à la trésorerie de Saint-Etienne de Tinée.

1/ La dette d'Isola

S'agissant du transfert des dettes une seule écriture était enregistrée au 31 décembre 1992, au passif du syndicat mixte. Cet encours de dette enregistré dans la comptabilité du syndicat comprenait outre un emprunt directement négocié par le syndicat pour 4 500 000 F et les emprunts de la SAPSI pour 6 552 255,79 F, les emprunts communaux pour un montant de 22 195 338,28 F. Or alors que l'emprunt était transféré au syndicat, et remboursé par lui, il restait inscrit en comptabilité de la commune au crédit de son compte 16, jusqu'à ce que la régularisation fût

opérée en 1997. Par conséquent, jusqu'en 1997, l'état comptable de la commune d'Isola ne reflétait plus la réalité de la dette de cette collectivité. L'inscription des mêmes emprunts aux bilans de deux collectivités différentes a entraîné une incohérence qui a été de nature à affecter pendant cinq années la sincérité de la comptabilité de la commune ainsi que la pertinence de toute analyse financière fondée sur son ratio d'endettement. L'encours de la dette communale ne faisait finalement l'objet d'une régularisation qu'à la diligence du comptable entré en fonction en 1997.

En 1997, le compte 16 des emprunts de la commune était enfin débité du montant des emprunts communaux, mais pour 20 985 546, 44 F, un montant sensiblement inférieur aux emprunts communaux inscrits au bilan du syndicat mixte pour 22 195 338,28 F. En fait les collectivités avaient manifestement perdu le fil exact de l'encours de dette au moment de son transfert dans les comptes du syndicat. En particulier certains remboursements en capital opérés par le partenaire privé n'avaient pas été comptabilisés. Le comptable devait donc reconstituer l'historique de chaque ligne d'emprunt à partir des tableaux d'amortissement pour déterminer le montant réellement transféré. Il semble que la mauvaise coordination entre la commune, le syndicat et les partenaires privés ait contribué à créer une situation longtemps inextricable et durablement perturbé la tenue de la comptabilité.

2/ Les actifs de la station

La convention de 1991 prévoyait également la mise à disposition du syndicat mixte par la commune, qui les tenait de la SAPSI, des "biens mobiliers et immobiliers nécessaires à l'exploitation du domaine skiable et des installations". Mais malgré les demandes répétées de l'agent comptable dès 1993, aucun état détaillé contradictoire ne fut effectué avant 1997, ce qui interdisait d'inscrire ces biens à l'actif du syndicat mixte. Les biens ne pouvant figurer à l'actif, les emprunts correspondants étaient inscrits à titre transitoire par une écriture neutre pour le bilan du syndicat : la même somme était imputée au passif, en crédit du compte 16 et débit du compte 1050. En 1997, l'agent comptable allait finalement parvenir à obtenir de la part des deux ordonnateurs une valorisation contradictoire des actifs remis par la SAPSI, soit 5 ans après le transfert des emprunts. Les biens étaient estimés à une valeur résiduelle de 21 708 803,57 F. Ils étaient d'abord intégrés dans la comptabilité communale puis mis à disposition du syndicat mixte.

Une autre anomalie contribue à altérer l'unité de l'actif patrimonial de la station. Les actifs nécessaires à l'exploitation de la station étaient composés d'une part des biens réalisés par la SAPSI dont le transfert difficile vient d'être évoqué et d'autre part de biens qui avait été réalisés directement par la commune. Ces biens nécessaires à l'exploitation de la station, tels que des paravalanches, ont été recensés par le comptable pour une valeur de 39 256 104,82 F à partir de l'analyse de l'actif communal et des dossiers de programme de la commune. Mais à ce jour aucun transfert n'a été effectué malgré les dispositions semble-t-il explicites de la convention du 18 octobre 1991 selon laquelle la commune devait remettre au syndicat mixte les biens mobiliers et immobiliers nécessaires à l'exploitation du domaine skiable, sous condition du versement par le

département d'une subvention de 120 MF sur six années.

La chambre regrette cette situation pour plusieurs raisons. En premier lieu, elle altère l'unité de l'actif patrimonial de la station, disséminé entre le syndicat et la commune. C'est d'ailleurs une source supplémentaire d'opacité dans les comptes d'exploitation de la régie, dans la mesure où celle-ci pratique des dotations aux amortissements pour des biens qui ne sont pas inscrits à l'actif de sa collectivité de tutelle. Par ailleurs ceci altère la sincérité du bilan communal. Il y figure des valeurs d'actifs alors que les emprunts ayant servi à les financer ont disparu ; la lecture du bilan est donc améliorée. Enfin l'absence de transfert des actifs communaux empêchant de régulariser complètement les écritures de transfert d'emprunt passées à titre transitoire dans les comptes du syndicat mixte, il ne peut être donné quitus à la gestion des comptables de cet organisme sortis de fonction.

B - SITUATION FINANCIERE

La situation financière de la commune est marquée par l'impact des aléas de la politique touristique, tant en ce qui concerne les dépenses de fonctionnement que l'investissement. Le taux d'épargne brute, qui indique la part des recettes de fonctionnement non consommée en dépenses courantes, est de 18 % en 1998. C'est un niveau très supérieur au seuil d'alerte de 5 % au dessous duquel la solvabilité est estimée critique. Toutefois bien que ces résultats restent favorables en volume, cette évolution est marquée par une dégradation constante depuis 1995. L'épargne brute de la collectivité a baissé de plus de 17 % sur la période en raison d'une évolution divergente des recettes et des dépenses. Alors que les dépenses ont augmenté globalement de 5,76 % les recettes ont enregistré une baisse de 1,89. Cette inflexion dans la maîtrise du solde de fonctionnement est directement imputable à l'impact de la situation de la station et de la politique touristique suivie.

1/ Les dépenses de fonctionnement

Depuis 1995, les dépenses réelles de fonctionnement ont augmenté de 19,3 MF à 20,4 MF. Rapportées aux 577 habitants recensés elles se traduisent par un coût de 35 398 F par habitants en 1998. C'est un niveau exceptionnellement élevé par rapport aux communes de la même strate démographique. La moyenne nationale des dépenses réelles de fonctionnement des communes de moins de 2 000 habitants atteignait 3 948 F en 1998. Mais il convient de considérer que les dépenses et plus généralement le budget de la ville d'Isola revêtent un caractère atypique. Dimensionnés pour une population bien plus importante que celle composée par ses résidents permanents, le budget d'Isola appelle une précaution méthodologique. A l'instar du postulat traditionnellement adopté dans les analyses financières du réseau du Trésor Public, tous les ratios et comparaisons qui suivent seront effectués à partir d'une population majorée d'un habitant par résidence secondaire. Isola comptant 2 308 résidences secondaires, la population touristique extrapolée peut être estimée à 2 885 habitants. D'exceptionnel, le niveau des dépenses de fonctionnement rapportées à une population extrapolée de 2 885 habitants pour tenir compte de la

dimension touristique d'Isola, tombe à un coût par habitant plus raisonnable, quoique demeurant élevé. Il s'élève à 7 000 F par habitants en 1999, à comparer avec les 5 651 F pour les communes touristiques de moins de 3 500 habitants.

La part des intérêts des emprunts, de 14 % en 1998 et de près de 18 % en 1997, pèse dans les dépenses communales mais n'entre en rien dans l'augmentation observée dernièrement. La charge financière de l'endettement est une conséquence des opérations d'investissement consentis pour la relance du tourisme, notamment la construction du centre nautique Aquavallée au début de la décennie. Le ratio moyen des communes touristiques de la même strate est inférieur à 10 %. Si la commune d'Isola supporte dans ses charges l'impact d'un endettement excessif souscrit antérieurement, celles-ci diminuent cependant notablement depuis 1995, où elles représentaient 25 % des charges de fonctionnement et témoignent de l'effort consenti par la commune pour réduire sa charge financière par des renégociations de dettes et le contrôle de l'endettement.

La part des charges de personnel dans les dépenses de fonctionnement, si elle reste inférieure au ratio moyen des communes touristiques comparables, est une des causes du dérapage. Ces frais augmentent en effet plus vite que le total des charges depuis 1996. Cette évolution n'est pas nouvelle. Les frais de personnel avaient accusé une brutale augmentation de 1992 à 1995, liée à l'effort de relance touristique souhaitée par ma municipalité et la mise en service d'équipements nouveaux. Le centre nautique a contribué largement à l'évolution des effectifs communaux. La moitié du personnel communal est aujourd'hui liée directement à la promotion du tourisme. D'autre part les transferts versés représentent presque le quart des charges courantes et ont progressé de 114 % en trois ans. L'évolution de ce poste est due aux subventions à l'office local du tourisme. Cette association recevait en 1998 la moitié des subventions et participations diverses versées par la commune à des organismes de droit privé, avant que le concours de la commune ne soit revu à la baisse en 1999.

L'effort de promotion du tourisme voulu par la commune notamment pour relancer la station se traduit par une augmentation des dépenses de fonctionnement qui contribue à fragiliser sa marge d'autofinancement. Si la charge de la dette contractée, quoi que lourde, est en diminution d'autres dépenses ont pris le relais, liées à l'office du tourisme et Aquavallée, les subventions et les frais de personnel. Elles ne sont pas incontrôlées, mais fragilisent la maîtrise du budget.

2/ Les recettes de fonctionnement

Face à l'augmentation des charges de fonctionnement, on observe une légère décreue, de 24,4 MF à 23,9 MF, des recettes réelles de fonctionnement, imputable à l'évolution des impôts. Les recettes fiscales représentaient 54 % des ressources communales en 1995 ; elles en représentent moins de 50 % en 1998. Cette baisse est due en premier lieu à l'évolution du produit des impositions directes. L'évolution des contributions directes s'explique par la stabilité des taux d'imposition dans un contexte de dégradation des bases fiscales.

Première ressource de la commune, le produit des contributions directes est de 3 107 F par habitant alors que la moyenne des communes touristiques de moins de 3 500 habitants est de 2 752 F en 1998. En 1995, les habitants payaient chacun 3 295 F d'impôts directs. La charge fiscale des habitants, qui s'est trouvée initialement alourdie pour permettre à la commune d'honorer ses dettes, est en train de se normaliser, même si elle demeure supérieure à la moyenne des communes comparables. Les taux votés par la commune n'ont quasiment pas connu de hausse de 1992 à 1997, alors que dans le même temps les taux moyens nationaux progressaient. Le coefficient de mobilisation du potentiel fiscal, qui est le fruit de la division du produit des impôts locaux par le produit de l'application des taux moyens nationaux aux bases communales est éloquent. Tout chiffre supérieur à 1,00 signifie que les taux de la commune sont supérieurs à la moyenne nationale : il est passé de 1,21 en 1991 à 1,11 en 1995, pour tomber à 1,00 en 1997 et 0,97 en 1998.

L'autre phénomène qui contribue à expliquer la baisse du produit fiscal réside dans la dégradation des bases. Si les bases de taxe d'habitation et des taxes foncières progressent légèrement, celle de la taxe professionnelle diminue nettement et régulièrement depuis 1996. La Taxe professionnelle représentait 50 % des recettes fiscales en 1996 mais à peine 34 des recettes attendues en 1999. Les contre performances économiques de la station, qui conditionnent les performances des entreprises locales, expliquent en partie cette baisse.

3/ Les dépenses d'investissement

L'autofinancement brut pouvant être alloué concurremment au règlement des dettes et aux dépenses d'équipement, la préférence de la commune est allée au désendettement. En matière de gestion d'emprunt la commune d'Isola a inversé la tendance qui a prévalu au début de la décennie. Alors qu'elle s'était lourdement endettée pour financer des équipements touristiques comme la galerie du Front de Neige ou le centre aquatique communal recours à l'emprunt a été ces trois dernières années très faible voire inexistant. En fait sur les trois dernières années aucun emprunt n'a été réalisé sur le budget communal. Dans le même temps qu'elle stoppait tout emprunt annuel, la commune restructurait sa dette par des remboursements anticipés refinancés à des taux plus avantageux. Au total, la ville a pratiqué la renégociation depuis 1995 de 12 prêts, pour un montant total de capital renégocié de 46,8 MF. La ville a également soldé certains prêts par anticipation sans refinancement pour un total de 505 268,43 F en 1999.

En conséquence, l'encours de la dette d'Isola est en nette diminution. L'état de la dette arrêté au 1er janvier, de 47,2 MF en 1995, s'élevait à 36 MF en 1998 et 31,8 MF en 1999. En 1998 l'encours de la dette d'Isola était de 12 496 F par habitants pour une moyenne régionale de 5 342 F par habitants. Cette comparaison, très défavorable en valeur, doit être nuancée. Ces chiffres expriment une amélioration tendancielle importante. Le ratio de surendettement (encours / produits de fonctionnement) était de 1,62 en 1997 et de 1,52 en 1998. La tension engendrée par les dettes se résorbe. La capacité de désendettement, qui mesure le rapport entre la dette et

l'autofinancement est de 8,35. Ce chiffre signifie que l'épargne brute annuelle permettrait de rembourser l'encours de dette en moins de 9 ans. La durée moyenne des emprunts contractés par les villes étant de 15 ans, il est d'usage de considérer que le ratio dette sur autofinancement traduit une situation financière inquiétante s'il dépasse 12 ans.

La conséquence de la préférence de la commune pour le désendettement a été le ralentissement des investissements. L'effort de désendettement ajouté à la contraction de l'autofinancement brut lié aux dérapages des dépenses courantes a pesé sur la marge d'autofinancement courante de la commune, c'est-à-dire ce qui reste à consacrer aux équipements sans recours à l'emprunt une fois payé les annuités de dette. Compte tenu du niveau des emprunts, la capacité d'investissement a observé un recul qui s'est traduit par une diminution des investissements réels de 16,8 % en moyenne entre 1996 et 1998. En 1997, les dépenses réelles d'équipement de la commune étaient de 763 F par habitants pour une moyenne régionale de 3 916 F.

4/ La situation de trésorerie

Le besoin en fonds de roulement, qui représente l'excédent des actifs d'exploitation sur les dettes à court terme a connu une importante augmentation, de 0,3 MF en 1995 à plus de 5 MF en 1998. Ceci est l'indice d'une dégradation financière potentielle, dans la mesure où si les créances à court terme de la commune ne sont pas équilibrées par des dettes de même durée il y a nécessité de financer l'exploitation soit par les ressources propres de la commune, ce qui réduit la trésorerie, soit par l'emprunt si les tensions sur la trésorerie sont trop importantes. La commune finance actuellement le besoin de liquidité entraîné par ce décalage par une ponction sur sa trésorerie. La trésorerie nette de fin d'année était en effet de 449 000 F en 1998 alors qu'elle atteignait 3,6 MF en 1995. Il apparaît que les tensions sur la trésorerie résultent en large partie des annuités d'emprunt contractées par la commune et non remboursées par l'Association du Front de Neige actuellement en liquidation. La dette impayée par l'ASFN représente un montant total de 3 256 552 F. Si cette tendance se confirmait, le besoin progressant plus vite que la ressource, le confortement de la trésorerie passerait par un appel à l'emprunt qui prolongerait dans le temps l'arbitrage défavorable à l'investissement et empêcherait la commune de préparer son avenir.

En conclusion la chambre a constaté que la commune commence à maîtriser les conséquences d'un endettement très lourd contracté dans les années antérieures à la période sous revue à des fins d'équipement touristique. Les frais financiers annuels étant en diminution à la faveur du désendettement et de la restructuration de la dette, la commune a pu à partir de 1995 stabiliser sa pression fiscale tout en conservant sa priorité au désendettement au détriment de l'investissement.

Toutefois le glissement des dépenses courantes, lié à l'effort de promotion du tourisme et au relatif manque de synergie avec les autres partenaires, détériore l'autofinancement et pourrait, s'il se poursuivait, réduire ces efforts à néant. La dégradation de l'autofinancement pourrait conduire

la commune à différer exagérément tout projet d'investissement d'autant que la trésorerie se contracte, ou entraîner de nouvelles pressions sur une fiscalité dont les marges de manœuvre sont faibles.

Le Président de la Chambre

Alain PICHON