

CHAMBRE REGIONALE DES COMPTES

DE PROVENCE-ALPES-COTE D'AZUR

Le, 26 juin 2000

REF.: Greffe/RB/jl/ n°

Lettre recommandée avec A.R n° 9288 5285 5 FR

OBJET : Lettre d'observations définitives relative à la gestion du Syndicat mixte pour l'aménagement et l'exploitation de la station d'ISOLA 2000.

Monsieur le Président,

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.

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

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

Le Président,

Alain PICHON

Monsieur Paul OLIE

Président du Conseil Général des Alpes-Maritimes

CADAM BP 3007 06201

NICE CEDEX 3

CHAMBRE REGIONALE DES COMPTES DE PROVENCE-ALPES-COTE D'AZUR

OBSERVATIONS DEFINITIVES SUR LA GESTION DU SYNDICAT MIXTE POUR  
L'AMENAGEMENT ET L'EXPLOITATION DE LA STATION D'ISOLA 2000 (Alpes-Maritimes)

Exercices 1995 à 1999

Rappel de procédure

La Chambre a inscrit à son programme l'examen de la gestion du syndicat mixte pour l'aménagement et l'exploitation d'Isola 2000 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. Paul Ollié, président du syndicat, par lettre en date du 15 juillet 1999.

L'entretien prévu par l'article L.241-7 du code des juridictions financières s'est déroulé le 23 novembre 1999.

Dans sa séance du 16 décembre 1999, la Chambre a arrêté ses observations provisoires. En application des prescriptions de l'article R.241-12 du code des juridictions financières ces observations ont été transmises dans leur intégralité à M. Ollié et, pour partie, aux personnes citées dans le texte. Les réponses de M. Ollié ont été enregistrées le 21 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 L.241-11 du code des juridictions financières, ces observations devront être communiquées par le président du syndicat mixte 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 sont des événements représentatifs des difficultés que peut rencontrer une petite commune de montagne pour gérer les 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 disproportionnées par rapport à la surface financière ou la capacité d'expertise et de contrôle de la commune.

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 les désordres comptables entraînés par les 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 6000 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 remettait 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.

## 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 m<sup>2</sup> à 255 000 m<sup>2</sup> 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 m<sup>2</sup> en 1995 au terme de la première tranche et 44 200 m<sup>2</sup> pour la deuxième tranche, soit un total de 78 000 m<sup>2</sup> 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 œuvre 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.

### III. - 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.

En conclusion, s'il peut paraître légitime que les collectivités publiques continuent à intervenir pour maintenir en vie des équipements concourant à la survie de toute une vallée, il est regrettable que les carences de l'aménagement retardent l'essor de la station et que la complexité d'ensemble des structures juridiques rende difficile l'appréciation de la rentabilité des installations. L'exemple d'Isola 2000 montre une fois encore que la pérennité financière des stations lancées par les communes de montagne est extrêmement difficile à réaliser sans leur adossement à des collectivités publiques de surface plus importante.

Le Président de la Chambre

Alain PICHON