



# RAPPORT D'OBSERVATIONS DÉFINITIVES

## RÉGIE CAUTERETS LYS PONT D'ESPAGNE (Hautes-Pyrénées)

Exercices 2013 et suivants



# TABLE DES MATIÈRES

<b>SYNTHÈSE</b> .....	<b>5</b>
<b>RECOMMANDATIONS</b> .....	<b>7</b>
<b>INTRODUCTION</b> .....	<b>8</b>
<b>1. SUIVI DU PRÉCÉDENT RAPPORT</b> .....	<b>9</b>
<b>2. PRÉSENTATION</b> .....	<b>9</b>
2.1. Économie et contraintes des stations pyrénéennes .....	9
2.2. Situation de la station de Cauterets.....	10
2.3. Évolution du cadre institutionnel.....	11
2.3.1. Le régime juridique de la station de ski de Cauterets .....	11
2.3.2. Le lien avec la commune de Cauterets .....	12
2.3.3. L’intercommunalité en retrait .....	13
2.3.4. La création du syndicat intercommunal des domaines skiabiles Cauterets-Luz-Ardiden (SICLA) .....	15
2.4. Fonctionnement de la régie.....	16
2.4.1. Les organes décisionnels.....	16
2.4.2. Les moyens humains et matériels .....	18
<b>3. ACTIVITÉ</b> .....	<b>22</b>
3.1. Station de ski et services associés.....	22
3.1.1. L’activité hivernale, moteur de la station de Cauterets.....	22
3.1.2. La gestion des risques inhérents l’activité .....	24
3.2. Pratiques estivales et diversification.....	25
<b>4. PRINCIPAUX ENJEUX</b> .....	<b>26</b>
4.1. La nécessité d’une solidarité territoriale.....	26
4.2. L’adhésion à la SEM N’Py, devenue la Compagnie des Pyrénées.....	27
4.3. Le projet de rapprochement avec la station de Luz-Ardiden.....	28
4.3.1. Un montage transitoire complexe et sans schéma cible arrêté .....	28
4.3.2. Un regroupement à nouveau retardé et fragile juridiquement .....	29
4.3.3. La position actuelle de la commune de Cauterets qui pèse sur l’avenir du SICLA .....	31
4.4. L’articulation avec les autres collectivités.....	31
<b>5. FIABILITÉ ET INFORMATION COMPTABLES</b> .....	<b>33</b>
5.1. Documents financiers .....	34
5.2. Régies d’avances et de recettes.....	35
5.3. Dotations aux amortissements .....	37
5.4. Dotations aux provisions .....	38
5.5. Recettes à régulariser .....	39
<b>6. SITUATION FINANCIÈRE</b> .....	<b>40</b>
6.1. Les relations financières avec la commune de Cauterets .....	40
6.2. Les résultats financiers .....	43
6.2.1. Une rentabilité d’exploitation satisfaisante.....	43
6.2.2. Une faible rentabilité économique globale .....	47
6.3. La soutenabilité de la politique d’investissement .....	48

6.3.1. Le net ralentissement des dépenses d'équipement.....	48
6.3.2. Des capacités futures qui auraient été entièrement absorbées par la liaison	50
6.4. L'analyse bilancielle .....	50
6.4.1. Le fonds de roulement .....	50
6.4.2. Le besoin en fonds de roulement .....	51
6.5. Éléments de prospective .....	52
6.5.1. Des projections financières à fiabiliser .....	52
6.5.2. Les incertitudes financières du regroupement .....	54
<b>ANNEXES.....</b>	<b>56</b>
<b>GLOSSAIRE.....</b>	<b>60</b>

# SYNTHÈSE

La chambre régionale des comptes a procédé au contrôle de la gestion de la régie autonome « Espaces Cauterets » sur les exercices 2013 et suivants. Cette régie a été créée par une délibération municipale de 1991, principalement pour la gestion des domaines skiabiles de la commune de Cauterets, située dans les Hautes-Pyrénées. Il s'agit d'un établissement public industriel et commercial, qui dégage un chiffre d'affaires annuel moyen de 8,8 M€. Il emploie 33 salariés permanents et jusqu'à 150 temporaires selon les années.

La station regroupe deux domaines skiabiles, dont les installations sont gérées de façon asymétrique : en pleine propriété pour le domaine du Lys et en affermage pour le Pont d'Espagne, ce second site étant marqué par un niveau supplémentaire de gouvernance, confiée à une société d'économie mixte d'aménagement<sup>1</sup>. Celle-ci a achevé les grands équipements nécessaires et n'assure pas l'exploitation directe du site. Son utilité est désormais à démontrer.

Le niveau moyen d'enneigement, la longueur de la saison et la capacité en termes d'hébergement constituent des atouts pour la régie. La gestion d'une station constitue néanmoins une activité à risques. Espaces Cauterets a connu une succession d'événements climatiques, notamment des avalanches, impactant fortement son fonctionnement. Elle a été confrontée à des accidents de personne et des remplacements d'équipements structurants. Elle doit poursuivre ses actions de maîtrise des risques pour atteindre ses objectifs, notamment en termes d'accident de travail.

La régie maîtrise sa masse salariale et ses charges externes grâce à des mutualisations d'effectifs et à son intégration au réseau pyrénéen. Son indépendance financière s'avère difficile à assurer : elle a reçu, depuis 2013, 4,9 M€ de subventions de la part de la commune, qui compte moins de 1 000 habitants. La régie a perçu en outre 7,7 M€ d'indemnités d'assurances. Ces produits exceptionnels, ajoutés à l'augmentation du chiffre d'affaires (+ 5,3 % par an), expliquent la diminution des contributions communales entre 2014 et 2018, qui augmentent à nouveau en 2019. L'établissement a su prioriser ses investissements en les adaptant à ses capacités et à ses objectifs stratégiques, notamment le positionnement familial de la station. Cela a permis à la régie de se désendetter. Néanmoins, sa capacité d'autofinancement n'est pas suffisante pour honorer sa dette, sauf en 2019, grâce au rebond des recettes d'exploitation, qui reste à pérenniser.

Dans un marché atomisé, la pérennité financière des stations pyrénéennes peut être conditionnée à la nécessité d'atteindre une taille critique. Le principal enjeu pour Espaces Cauterets résidait dans le rapprochement avec la station de Luz-Ardiden, projet incluant une télécabine de liaison. Une première étape avait été franchie, sous le pilotage de l'État et des communes, avec la création d'un syndicat intercommunal des domaines skiabiles de Cauterets et Luz-Ardiden (SICLA), porteur des deux régies publiques. Cependant, le nouveau maire de Cauterets a répondu à la chambre que la commune abandonne désormais le projet de liaison avec Luz et remet en cause l'intégration dans le SICLA, privilégiant le développement interne de la station.

Ce projet constituait pourtant une piste face aux contraintes croissantes et aux régulières fermetures partielles des deux domaines, mais il n'était pas abouti sur le plan économique, avec

---

<sup>1</sup> SEM dite « du Pont d'Espagne ».

des projections de fréquentation et d'impact financier divergentes et une prospective financière à revoir. Il nécessitait de lourds équipements, sans garantie de rentabilité, au regard de l'exposition aux risques climatiques, à la concurrence et aux aléas de fréquentation. La nouvelle position municipale écarte les risques attenants au projet, mais elle limite la complémentarité des stations et leur possible mutualisation, qui sont privilégiées dans les objectifs de soutien de la région. La régie assure néanmoins un développement concerté et une diversification de son offre via notamment son adhésion à l'outil de collaboration des stations que constitue la compagnie des Pyrénées.

Le SICLA subsiste actuellement. Réalisé dans la précipitation, sans respecter les procédures légales, il voit ses statuts et son protocole financier suspendus par le juge administratif. Le syndicat a d'abord été créé pour répondre à l'*ultimatum* bancaire visant la régie de l'Ardiden, plutôt que pour entériner un projet commun. Son positionnement stratégique reste à établir et sa nature juridique ne répond pas aux conditions posées par la région pour ouvrir des possibilités de participations privées. Il conserve pour l'instant la régie de Cauterets parmi ses membres, à titre surtout symbolique, ne disposant pas du patrimoine ni des prérogatives de gestion de cette dernière. Il constitue donc essentiellement une structure de portage de la dette de Luz-Ardiden.

## RECOMMANDATIONS

1. Régulariser les statuts au regard de la réglementation et de l'organisation actuelle de la régie. *Non mise en œuvre.*
2. Produire des comptes financiers comprenant l'ensemble des annexes prévues par l'instruction budgétaire et comptable M4. *Totalement mise en œuvre.*
3. Organiser, en lien avec le comptable public, le contrôle des régies dans le respect des délais réglementaires. *Non mise en œuvre.*
4. Comptabiliser l'amortissement des immobilisations dès leur date de mise en service, conformément à l'instruction comptable M4. *Totalement mise en œuvre.*
5. Produire un inventaire physique exhaustif. *Non mise en œuvre.*
6. Constituer des provisions au moins dans les cas obligatoires, afin d'anticiper les impacts financiers des risques inhérents à la gestion de la station. *Non mise en œuvre.*
7. En lien avec l'entité de rattachement, justifier les subventions reçues par des délibérations motivées et détaillées conformément à la réglementation. *Non mise en œuvre.*
8. En lien avec l'entité de rattachement, produire une prospective financière fiabilisée. *Non mise en œuvre.*

Les recommandations et rappels au respect des lois et règlements formulés ci-dessus ne sont fondés que sur une partie des observations émises par la chambre. Les destinataires du présent rapport sont donc invités à tenir compte des recommandations, mais aussi de l'ensemble des observations détaillées par ailleurs dans le corps du rapport et dans sa synthèse.

Au stade du rapport d'observations définitives, le degré de mise en œuvre de chaque recommandation est coté en application du guide de la Cour des comptes d'octobre 2017 :

- Non mise en œuvre : pour les recommandations n'ayant donné lieu à aucune mise en œuvre ; pour les recommandations ayant donné lieu à une mise en œuvre très incomplète après plusieurs suivis ; quand l'administration concernée s'en tient à prendre acte de la recommandation formulée.
- Mise en œuvre en cours : pour les processus de réflexion ou les mises en œuvre engagées.
- Mise en œuvre incomplète : quand la mise en œuvre n'a concerné qu'une seule partie de la recommandation ; pour les recommandations pour lesquelles la mise en œuvre en cours n'a pas abouti dans le temps à une mise en œuvre totale.
- Totalement mise en œuvre : pour les recommandations pour lesquelles la mise en œuvre en cours a abouti à une mise en œuvre complète ; lorsque la mise en œuvre incomplète a abouti à une mise en œuvre totale.
- Devenue sans objet : pour les recommandations devenues obsolètes ou pour lesquelles le suivi s'avère inopérant.
- Refus de mise en œuvre : pour les recommandations pour lesquelles un refus délibéré de mise en œuvre est exprimé.

## INTRODUCTION

*Aux termes de l'article L. 211-3 du code des juridictions financières « Par ses contrôles, la chambre régionale des comptes contrôle les comptes et procède à un examen de la gestion. Elle vérifie sur pièces et sur place la régularité des recettes et dépenses décrites dans les comptabilités des organismes relevant de sa compétence. Elle s'assure de l'emploi régulier des crédits, fonds et valeurs. L'examen de la gestion porte sur la régularité des actes de gestion, sur l'économie des moyens mis en œuvre et sur l'évaluation des résultats atteints par rapport aux objectifs fixés par l'assemblée délibérante ou par l'organe délibérant. L'opportunité de ces objectifs ne peut faire l'objet d'observations ».*

Le contrôle des comptes et de la gestion de la régie Cauterets Lys Pont d'Espagne a été ouvert le 17 septembre 2019 par lettre du président adressée à M. Francis Guiard, ordonnateur alors en fonctions. Un courrier a été également adressé le même jour à M. Thierry Lardat, président du conseil d'administration.

En application de l'article L. 243-1 du code des juridictions financières, l'entretien de fin de contrôle a eu lieu le 27 janvier 2020.

Lors de sa séance du 3 mars 2020, la chambre a arrêté les observations provisoires, qui ont été transmises à M. Francis Guiard le 11 mai 2020. Des extraits les concernant ont été adressés à des tiers.

Le nouveau président de la régie est M. Jean-Jacques Ferrer, désigné adjoint au maire en charge du tourisme, par la délibération du conseil municipal de Cauterets du 3 juillet 2020.

Suite à son départ en retraite, M. Francis Guiard a été remplacé le 1<sup>er</sup> octobre 2020 par M. Dorian Noyer, nouvel ordonnateur de la régie en vertu de la délibération communale du 18 septembre 2020.

Après avoir examiné les réponses reçues et entendu la personne qui avait sollicité une audition, la chambre, dans sa séance du 28 octobre 2020, a arrêté ses observations définitives. Suite à la demande de rectification adressée par l'ordonnateur le 20 décembre 2020, la chambre a arrêté les observations définitives rectifiées présentées ci-après.

## 1. SUIVI DU PRÉCÉDENT RAPPORT

Le précédent rapport de la chambre régionale des comptes, notifié à la régie le 29 mai 2008, mettait en exergue les éléments suivants, pour les exercices 1998 à 2004.

L'analyse des comptes faisait apparaître une amélioration, après le plan de redressement adopté par la régie en 1999. Toutefois, le rétablissement apparent des comptes avait été obtenu, pour l'essentiel, par la reprise en gestion directe par la commune de Cauterets de services déficitaires<sup>2</sup> en 2003, par une augmentation des subventions communales et une pratique contestable de non comptabilisation des amortissements sur les exercices 1999 à 2001. La régie a procédé depuis au rattrapage de ces amortissements par des écritures validées par la direction générale des finances publiques (DGFIP).

Les investissements importants de modernisation du domaine skiable réalisés entre 2004 et 2006, pour un montant de 25 M€, l'avaient conduite à fortement s'endetter. La commune de Cauterets s'était engagée, dans le cadre d'une convention passée avec la régie en 2006, à apporter une contribution financière au programme de renouvellement des remontées mécaniques, principalement pour la télécabine reliant le village au domaine du Lys, sous forme de prise en charge des annuités d'emprunt. Le rapport estimait que cette aide, *a priori* insuffisante, appellerait probablement une nouvelle participation communale, ce qui s'est vérifié durant la période 2013-2019.

Les pratiques de la régie consistant à effectuer les déclarations fiscales sur la base d'une comptabilité privée et non celle de la comptabilité tenue par le comptable public, lui faisaient courir un risque. Plus globalement, le recours à de nombreux prestataires pour des missions comptables et juridiques parfois mal définies et redondantes était relevé par la chambre. La régie a depuis opéré une nouvelle répartition des compétences et des missions et réduit les mandats extérieurs.

## 2. PRÉSENTATION

### 2.1. Économie et contraintes des stations pyrénéennes

Le domaine skiable français est un atout majeur du tourisme national. Il occupe le premier ou le second rang mondial avec les États-Unis et devant l'Autriche, selon l'enneigement et les saisons<sup>3</sup>. L'activité des stations de ski constitue un instrument d'aménagement du territoire, permettant de maintenir une activité économique en zone de montagne et de limiter l'exode rural. Cette activité entraîne des retombées économiques et crée des emplois : 1 € investi dans une station de ski emporterait 6 € de retombées économiques supplémentaires pour le territoire concerné<sup>4</sup>. La main d'œuvre recrutée est majoritairement locale et occupe souvent une double activité sur le territoire.

Les Pyrénées françaises comptent 27 stations de ski, soit 13 % du nombre de stations françaises, et 14 espaces nordiques. Elles représentent 9 % des parts de marché du ski en France<sup>5</sup>. Le massif regroupe également 38 établissements thermaux et de bien-être.

---

<sup>2</sup> Notamment l'ensemble des installations de loisirs et d'accueil de la commune (patinoire, piscine, tennis, halte-garderie et parking couvert repris par la commune), ainsi que l'accueil et information touristiques (confiés alors à l'office de tourisme).

<sup>3</sup> Source : rapport public annuel 2018 de la Cour des comptes.

<sup>4</sup> Données de « domaines skiables de France » (chambre professionnelle des opérateurs de domaines skiables).

<sup>5</sup> 9 % des journées skieurs en France et 8,2 % du chiffre d'affaires national.

Un nombre important de stations sont de taille modeste, le chiffre d'affaires des deux tiers d'entre elles ne dépassant pas 5 M€<sup>6</sup>. Le massif pyrénéen représente 14 % des lits touristiques des stations françaises et 17 % des lits marchands avec plus de 6 millions de nuitées.

Dans son rapport public annuel de 2015, sur l'avenir des stations de ski, la Cour des comptes mettait en exergue la nécessité d'un redressement financier de nombreuses stations et de choix stratégiques cohérents. La fréquentation du marché pyrénéen a baissé de 10 % en 10 ans. Les hausses de chiffre d'affaires observées sont davantage liées à la progression du prix moyen du forfait des remontées mécaniques. Bien que contrastées selon leur taille et leur notoriété, leurs situations budgétaires et financières sont souvent tendues, malgré des efforts de redressement. Les stations de ski des Pyrénées ont fait l'objet de nombreuses saisines préfectorales des juridictions financières pour défaut d'équilibre budgétaire. Leurs déficits présentent un caractère structurel. L'autofinancement net des stations – indicateur de la capacité à dégager des ressources propres pour financer ses investissements – est généralement insuffisant voire négatif. Parfois, le retour au seul équilibre d'exploitation ne paraît plus possible tant les perspectives de recettes supplémentaires sont réduites et les charges comprimées, toute réduction supplémentaire s'avérant incompatible avec le respect des conditions techniques de fonctionnement et de sécurité des installations.

Les stations des Pyrénées doivent faire face à une érosion continue de leur fréquentation dans un environnement contraint. L'impact du changement climatique y est particulièrement sensible et l'enneigement de plus en plus aléatoire. La neige de culture mobilise d'importants volumes d'eau, outre le déboisement induit par l'extension des stations. L'opinion publique s'avère de plus en plus réceptive aux considérations environnementales, favorisant les recours contre les projets d'extension. Parallèlement aux contentieux, les contraintes réglementaires se durcissent, que ce soit en matière de sécurité ou de préservation des zones naturelles.

## **2.2. Situation de la station de Cauterets**

Au terme de la saison 2018-2019, la station de Cauterets enregistre une fréquentation en diminution de 3,1 % de nuitées par rapport à la saison précédente (611 300 nuitées en 2019 contre 630 600 en 2018), et ce quel que soit le secteur. Cette sous-performance commerciale des lits, notamment durant les périodes de basse saison et auprès de l'international, constitue un handicap. L'enneigement tardif semble avoir fragilisé la fréquentation en début de saison. Le taux de remplissage<sup>7</sup> est de 19 %, contre 20,3 % en 2018.

Au 1<sup>er</sup> janvier 2019, Cauterets compte 9 hôtels (contre 13 en 2013) et 7 autres structures d'hébergements collectifs : résidences de tourisme ou villages vacances. En incluant le parc locatif, la capacité touristique globale est de 24 000 lits. La perte de lits en résidence de tourisme est une menace pour la station, qui devra veiller à leur reprise par des opérateurs locaux. De même, l'état du parc locatif, qui représente 14 % de parts de marché des lits, nécessite une remise à niveau. L'office de tourisme et Espaces Cauterets ont créé, depuis 2018, un service d'accompagnement à la rénovation en lien avec le département des Hautes-Pyrénées. Une démarche de sensibilisation a été menée auprès des propriétaires privés et des labellisations qualitatives ont été mises en place.

La station de Cauterets connaît une stabilisation des journées-skieurs. Elle bénéficie d'un bassin de chalandise orienté sur le grand ouest, notamment Bordeaux et Nantes. La station peine

<sup>6</sup> Source : rapport public annuel 2015 de la Cour des comptes.

<sup>7</sup> Le taux de remplissage correspond au nombre de personnes séjournant dans un bien par rapport à sa capacité totale d'accueil.

à attirer les toulousains, qui se dirigent vers les stations plus orientales, et le reste du territoire national. Le marché est essentiellement français. La clientèle étrangère, principalement espagnole, représente seulement 5,8 % et décroît (6,6 % en 2018).

La durée moyenne d'un séjour est de 7 nuits, pour une cellule composée de 3,7 personnes en moyenne. Le séjour n'étant pas consacré uniquement au ski, le montant de dépenses moyen par nuit et par personne s'élève à 102 € à Cauterets (dont 38 € pour l'hébergement, 19 € pour le forfait de ski et 10 € pour le voyage).

Outre les retombées économiques pour le territoire, la présence d'une station de ski améliore l'accessibilité de la population et des visiteurs à certains services : médecins et commerces notamment. À Cauterets, 13 professionnels de santé sont installés, toutes spécialités confondues, y compris médecine sportive ou thermale. La commune dispose par ailleurs d'une dizaine d'équipements culturels et sportifs : patinoire, piscine, tennis, aires de jeux et *skate park* principalement.

Moins concernée par le manque d'enneigement global, la station de Cauterets est davantage confrontée à sa forte variabilité et aux risques avalancheux. La faible étendue du domaine, accentuée par les fermetures partielles liées aux aléas climatiques, génère des périodes de saturation de clientèle sur le domaine du Lys. La commune de Cauterets, collectivité de rattachement, est souvent sollicitée pour le versement de participations financières.

## 2.3. Évolution du cadre institutionnel

### 2.3.1. Le régime juridique de la station de ski de Cauterets

La loi du 9 janvier 1985 relative au développement et à la protection de la montagne (dite loi « Montagne »), modifiée en 2016<sup>8</sup>, a érigé les collectivités territoriales ou leurs groupements en autorités organisatrices, impliquant ainsi directement les élus locaux dans le pilotage de l'activité touristique. Sur le plan juridique, trois modes de gestion des stations de ski sont identifiés :

- la gestion déléguée à une société privée ou une société d'économie mixte (SEM). Cela concerne 49 % des opérateurs français<sup>9</sup> et peut revêtir plusieurs formes : affermage, concession, régie intéressée notamment ;
- la gestion directe par la collectivité territoriale, l'établissement public de coopération intercommunale (EPCI) ou le syndicat public de rattachement, *via* une régie autonome ou non. Ce mode de gestion concerne 46 % des opérateurs ;
- autre structure, telle une association (5 % des opérateurs).

La station de Cauterets est gérée sous forme de régie à personnalité morale, conformément aux dispositions de l'article L. 2221-4.1<sup>o</sup> du code général des collectivités territoriales (CGCT). Elle est soumise au régime juridique et comptable édicté par les articles L. 2221-1 et suivants du même code.

---

<sup>8</sup> Loi du 28 décembre 2016 de modernisation, de développement et de protection des territoires de montagne, dite « loi Montagne II ».

<sup>9</sup> Source : chambre professionnelle « Domaines skiables de France ».

Sur une partie du territoire de la station, une entité supplémentaire intervient : la SEM du Pont d'Espagne, propriétaire des installations principales du domaine du même nom. En vertu d'un contrat d'affermage, la SEM met à disposition de la régie les remontées mécaniques et locaux.

### 2.3.2. Le lien avec la commune de Cauterets

La régie autonome « Espaces Cauterets » a été créée par délibération municipale du 26 septembre 1991, pour la gestion des domaines skiables, des installations de loisirs et l'information touristique. Par délibération du 30 septembre 2002, la ville a repris les missions et équipements de loisirs et d'accueil touristique. La régie, ainsi recentrée sur une activité à caractère strictement industriel et commercial, a adopté l'appellation « Espaces Cauterets Lys Pont d'Espagne ».

Cet établissement public à caractère industriel et commercial (EPIC) est resté lié à la commune de Cauterets pendant la quasi-totalité de la période de contrôle<sup>10</sup>. À ce titre, le conseil d'administration d'Espaces Cauterets est majoritairement composé de membres du conseil municipal et la régie présente annuellement ses comptes à la commune, conformément aux dispositions de l'article R. 2221-52 du CGCT.

Jusqu'à ce jour, le schéma de gouvernance a pour référence la commune de Cauterets (967 habitants en 2018) en tant que collectivité organisatrice, en charge de la stratégie globale :

graphique 1 : schéma de gouvernance 2013-2019



Source : régie Cauterets Lys Pont d'Espagne

La ville pilote trois organismes : la régie de restauration, gestionnaire des restaurants d'altitude depuis 2015, l'office de tourisme et la régie de ski. Ces trois entités constituent des EPIC. La commune assure des mises à disposition de matériel au profit de ces entités. Des flux financiers existent également entre ces dernières, notamment des loyers et facturations de charges pour des locaux et effectifs.

<sup>10</sup> Avant la création du syndicat intercommunal « SICLA » 1<sup>er</sup> juin 2019 (cf. 4.3).

La mise en commun des moyens entre les trois EPIC permet de contenir les charges et donc de réduire les risques d'exploitation.

### **2.3.3. L'intercommunalité en retrait**

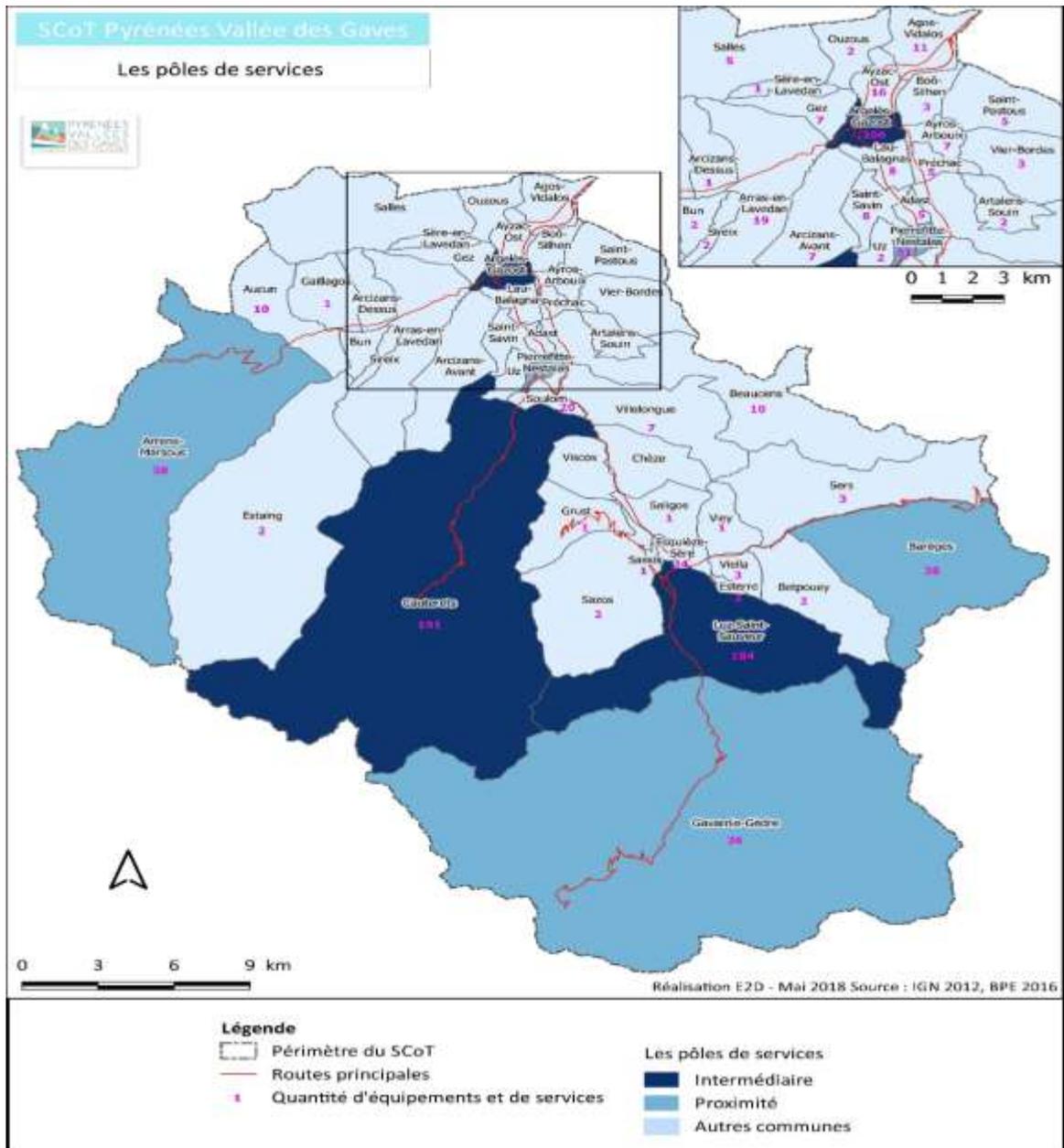
La commune de Cauterets est membre d'une nouvelle intercommunalité depuis 2017, la communauté de communes Pyrénées Vallées des Gaves, qui fusionne, conformément au schéma préfectoral de coopération intercommunale, les communautés de communes de la Vallée d'Argelès-Gazost, de la Vallée de Saint-Savin, du Val d'Azun et du Pays Toy, et intègre la commune isolée de Gavarnie-Gèdre. Elle regroupe 46 communes, dont Cauterets et Luz-Saint-Sauveur<sup>11</sup>, et compte 16 000 habitants.

Cauterets, Argelès-Gazost et Luz-Saint-Sauveur constituent des pôles centraux au sein de l'ensemble intercommunal : ils regroupent 32 % de la population, 51 % des emplois et 55 % des équipements.

---

<sup>11</sup> Cauterets faisait partie de la communauté de communes de la Vallée de Saint-Savin depuis décembre 1997 et Luz-Saint-Sauveur faisait partie de la communauté de communes du Pays Toy depuis avril 1997.

carte 1 : les pôles de la communauté de communes



Source : projet de schéma de cohérence territoriale (SCoT) 2019 communauté de communes Pyrénées Vallées des Gaves

La nouvelle communauté de communes comprend, sur son territoire, plusieurs communes équipées de stations de ski : Hautacam, Cauterets, Luz-Ardiden, Gavarnie-Gèdre, Grand Tourmalet. Certains domaines chevauchent différents territoires intercommunaux<sup>12</sup>.

<sup>12</sup> La commune de Beaucens accueille une partie seulement de la station de ski de Hautacam : le domaine skiable et les remontées sont également situés sur le territoire de Gavarnie-Gèdre (communauté d'agglomération de Tarbes-Lourdes-Pyrénées). Le Domaine du Grand Tourmalet est situé sur les communes de Barèges, Sers et Betpouey, mais également Campan et Bagnères-de-Bigorre (communauté de communes de la Haute-Bigorre). La station de ski du Val d'Azun est, quant à elle, située dans la commune d'Arbéost, membre de la communauté de communes de Nay (Pyrénées-Atlantiques).

carte 2 : les stations de ski des Hautes-Pyrénées



Source : site bigorre.org

Pourtant, la communauté de communes ne dispose pas à ce stade, de la compétence de gestion des stations de ski. Malgré l'existence d'un vice-président en charge des stations de ski et sites touristiques, l'EPCI intervient essentiellement sur les équipements sportifs communautaires, les aménagements de cols et refuges ou la coordination de la politique des Grands sites.

La loi NOTRe<sup>13</sup> a, sur la question sensible de la promotion des stations touristiques, permis le maintien de cette compétence à l'échelon communal. La gestion de nombreux domaines skiables repose ainsi sur une pluralité de communes qui, compte tenu de leur taille, constituent un cadre de gestion souvent peu adapté à l'importance des enjeux.

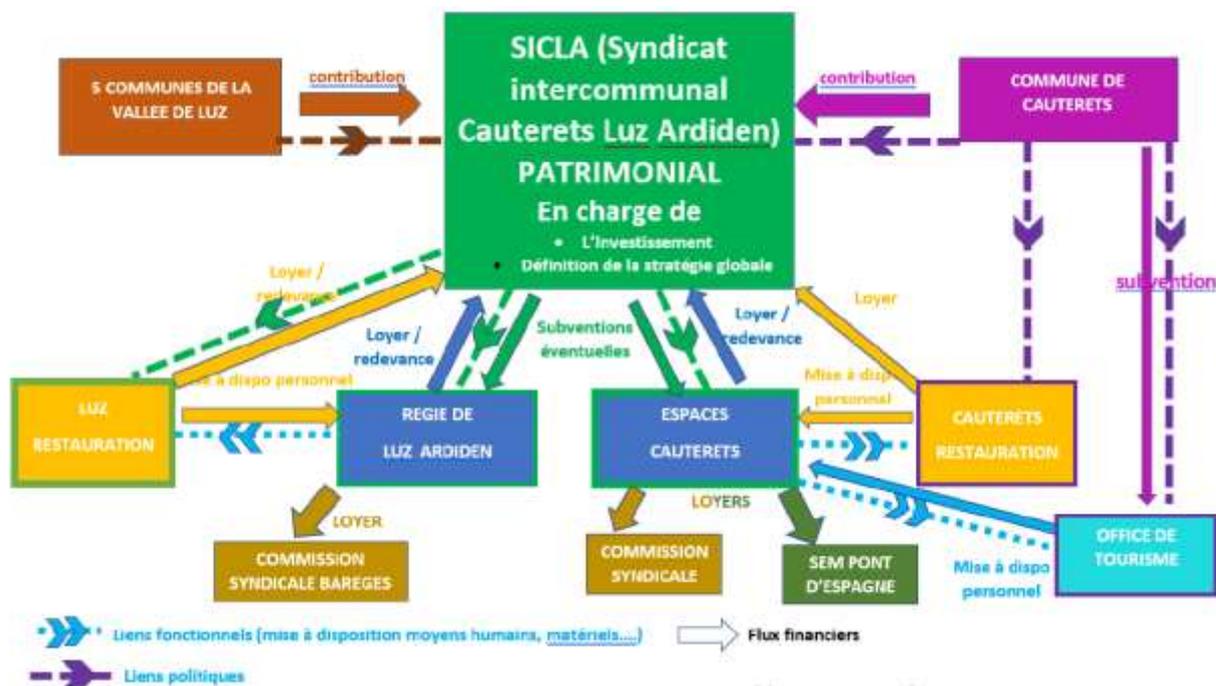
#### 2.3.4. La création du syndicat intercommunal des domaines skiables Cauterets-Luz-Ardiden (SICLA)

Le syndicat intercommunal Cauterets Luz-Ardiden (SICLA), a été créé le 1<sup>er</sup> juin 2019, par élargissement à la commune de Cauterets du syndicat intercommunal à vocation multiple (SIVOM) de l'Ardiden et sa transformation en syndicat à la carte.

<sup>13</sup> Loi du 7 août 2015 portant nouvelle organisation territoriale de la République.

L'objectif est que la régie Espaces Cauterets ne soit plus liée à la commune de Cauterets, mais au SICLA, selon le schéma indiqué ci-après :

graphique 2 : schéma de gouvernance depuis le 1<sup>er</sup> juin 2019



Source : régie Cauterets Lys Pont d'Espagne

La mise en place effective du syndicat a néanmoins été suspendue, en même temps que le projet de rapprochement des stations (cf. § 4.3). Il devait regrouper les cinq communes de la vallée de Luz et la commune de Cauterets et recevoir leurs contributions. Il aurait eu en charge la stratégie globale de la station et directement le portage des investissements.

Il devait à terme piloter les deux régies de ski : celle de Cauterets et celle de Luz-Ardiden, chacune en lien avec une commission syndicale pour le foncier et avec une régie de restauration. Il n'intégrait donc pas les autres stations situées sur le territoire intercommunal. Même si les domaines skiables ne sont pas joignables, leur proximité génère pourtant une concurrence entre elles.

## 2.4. Fonctionnement de la régie

### 2.4.1. Les organes décisionnels

#### 2.4.1.1. Un conseil d'administration dont le fonctionnement diffère des statuts

Le fonctionnement du conseil d'administration de la régie est soumis aux dispositions des articles R. 2221-5 et suivants du CGCT. Il comprend 13 membres depuis la délibération communale du 7 avril 2014 : 8 représentants du conseil municipal, 2 élus extérieurs<sup>14</sup> et 3 personnes issues de la société civile (professionnels de Cauterets). Le conseil vote le budget, approuve le compte de gestion et adopte le compte administratif. Il détermine les orientations de

<sup>14</sup> Un représentant de la communauté de communes Pyrénées Vallées des Gaves et un représentant de la commission syndicale Vallée de Saint Savin.

l'activité de la régie et veille à leur mise en œuvre. Il est présidé par un élu du conseil municipal de Cauterets, M. Thierry Lardat, troisième adjoint chargé de l'aménagement et du développement durable. Le conseil d'administration se réunit mensuellement. Aucun avantage n'est consenti au président ni aux membres du conseil d'administration. Aucun de ses membres n'est titulaire d'un contrat de travail au sein de la régie.

Les statuts de la régie, dénommés « règlement intérieur » ont été établis en 1991 et plusieurs fois amendés. Ils fixent notamment les règles d'organisation et de fonctionnement du conseil d'administration. Ils doivent être néanmoins révisés :

- l'avenant de 2002 prévoit un conseil de 7 membres, alors que la composition actuelle est de 13 ;
- la régie est par ailleurs rattachée à un syndicat intercommunal depuis juin 2019 (le SICLA), sans prise en compte dans ses documents statutaires ;
- aucune condition de *quorum* n'est prévue, alors que les statuts doivent en fixer les modalités (art. R. 2221-4 du CGCT).

### **Recommandation**

**1. Régulariser les statuts au regard de la réglementation et de l'organisation actuelle de la régie. *Non mise en œuvre.***

#### 2.4.1.2. Une direction de plein exercice

La chambre relevait dans son précédent rapport que la régie avait souffert de l'absence, pendant une période relativement longue, d'un directeur de plein exercice à sa tête. Le conseil d'administration et en premier lieu son président, ont été conduits à s'impliquer directement dans des tâches de gestion qui ne leur incombent pas, en faisant appel à des intervenants extérieurs pour des compétences administratives, dont ils estimaient ne pas disposer en interne.

Cette situation n'est plus constatée aujourd'hui. Les changements intervenus en 2014 ont mis fin aux mises à disposition du directeur entre les deux stations de Cauterets et de Luz-Ardiden. Le directeur est aujourd'hui responsable de la gestion de l'EPIC de Cauterets, de sa représentation vis-à-vis des tiers et du fonctionnement des services, conformément à l'article R. 2221-28 du CGCT. Il a la qualité d'ordonnateur<sup>15</sup> et signe seul les titres et mandats de la régie. Il bénéficie de délégations pour ester en justice, passer les marchés, signer les accords salariaux et gérer la dette.

Le directeur occupant son poste depuis 2006, le conseil d'administration a entériné, par délibération du 15 janvier 2015, la signature d'un contrat à durée indéterminée (CDI). Le directeur bénéficie d'avantages en nature sous la forme d'une prime de logement et d'un véhicule, effectivement mentionnés dans sa déclaration sociale. Il fera valoir ses droits à la retraite à l'été 2020 et percevra à cette occasion une prime de départ exceptionnelle.

Depuis 2015, il dirige également l'office de tourisme communal et la régie de restauration d'altitude<sup>16</sup>. L'équipe de direction bénéficie de délégations du directeur, en matière d'achats, d'accords commerciaux et de ressources humaines, et est également mutualisée avec ces deux structures partenaires.

---

<sup>15</sup> En vertu des dispositions de l'article R. 2221-28 du CGCT.

<sup>16</sup> Qui sont également des EPIC.

## 2.4.2. Les moyens humains et matériels

### 2.4.2.1. Des installations soumises à des régimes divers

La régie Espaces Cauterets est propriétaire des équipements et locaux d'exploitation du domaine du Lys : gares inférieure et supérieure de la télécabine et locaux attenants réservés aux services (locaux techniques, garage) ou aux clients (accueil, sanitaires).

La régie n'est en revanche pas propriétaire des installations principales du Pont d'Espagne, qui sont mises à sa disposition par la SEM du Pont d'Espagne. Constituée en 1994 pour équiper le site, cette SEM réunit la commune, qui détient 34 % du capital, la commission syndicale, Espaces Cauterets et des actionnaires privés.

En vertu d'un contrat d'affermage entre la SEM et la régie, cette dernière assure l'exploitation du site et de l'ensemble des installations : accueil, parking, remontées mécaniques, domaine skiable et station d'épuration. La régie Espaces Cauterets assure leur entretien et réalise les investissements d'ordre réglementaire, conformément aux dispositions des articles III.1 et 2 du contrat. Elle verse une redevance d'exploitation à la SEM, d'un montant de 301 000 € HT annuel, cette dernière supportant les investissements initiaux.

Les grands équipements sont aujourd'hui réalisés et des extensions majeures restent peu envisageables au sein du parc national<sup>17</sup>. La régie a demandé à la SEM en 2018 de prendre en charge les travaux réglementaires dits « de grandes inspections » liés à la télécabine du Puntas, dont la SEM est propriétaire. Cette demande est restée sans réponse. Elle nécessiterait un avenant, afin de modifier notamment les articles susvisés du contrat d'affermage.

Durant la période sous revue, la SEM a financé 0,387 M€ de travaux en moyenne chaque année et honoré des annuités d'emprunt en moyenne de 64 500 €. Elle a, par exemple, financé la reprise de surface du parking et la mise en place d'un nouveau système de caisses et barrières. La régie Espaces Cauterets porte, outre la redevance, les charges d'entretien du site (fonctionnement, eau, assainissement...) les dépenses d'investissements réglementaires, ainsi que l'ensemble des dépenses d'équipement liées au télésiège de Gaube et aux deux téléskis du Clot, installations créées avant la SEM et dont la régie est propriétaire. La régie a ainsi financé 66 000 € de travaux annuels pour les inspections réglementaires des quatre remontées mécaniques, ainsi que 2 000 € à 10 000 € annuels de petit entretien<sup>18</sup>. L'équilibre économique du contrat d'affermage n'apparaît pas compromis.

L'existence de la SEM présente aujourd'hui un intérêt moindre. Elle constitue une entité supplémentaire dans la gestion du site, dont l'aménagement initial justifiait sa création. Un cahier des charges pour un nouveau programme d'investissement a été produit par la commune en vue de mener une étude sur la diversification du site. Comme en 1994, la SEM serait le porteur principal des aménagements ainsi identifiés<sup>19</sup>. À défaut de programmation effective de ce projet, la SEM perd sa principale légitimité et des relations directes entre la régie, la commune et la commission syndicale, à l'instar du site du Lys, pourraient suffire. De surcroît, cela simplifierait le montage issu du regroupement avec la station voisine de Luz-Ardiden.

---

<sup>17</sup> Le domaine du Pont d'Espagne est situé dans le parc national des Pyrénées (cf. § 3.1.1).

<sup>18</sup> Ainsi qu'un total de 12 500 € d'acquisitions ponctuelles pour des équipements annexes sur les remontées et les pistes (matériels ludiques et de confort).

<sup>19</sup> Mise en scène du site, équipements doux de mise en valeur des cascades et du lac de Gaube.

Concernant le siège, la régie partage des locaux en centre-ville avec l'office de tourisme. Cet immeuble est la propriété de la commune de Cauterets, mis à disposition à titre gratuit depuis 1993. La régie participe néanmoins aux charges, par convention avec l'office de tourisme.

D'un point de vue foncier, la régie de ski est en relation directe avec la commission syndicale de Saint-Savin, propriétaire en indivision des terrains du Lys et du Pont d'Espagne. La commission syndicale lui loue les terrains, ou à la SEM du Pont d'Espagne, selon un pourcentage du chiffre d'affaires des remontées mécaniques.

#### 2.4.2.2. Des ressources humaines restructurées

La régie regroupe 180 salariés environ en période hivernale : 33 emplois permanents au 31 décembre 2018, recrutés en CDI de droit privé<sup>20</sup>, et jusqu'à 150 emplois temporaires selon les années, recrutés en contrats saisonniers ou en contrats à durée déterminée (CDD) pour renfort. Cela représente 74,7 équivalents temps plein (ETP) au 31 décembre 2018, dont 31,2 ETP permanents.

La structure salariale est donc composée majoritairement de salariés en CDD. La station ne rencontre pas de difficultés pour recourir à de la main d'œuvre saisonnière, sauf dans le domaine technique. Il existe en effet peu de profils avec expérience dans la maintenance des remontées mécaniques et la concurrence entre les stations est forte du fait de cette rareté.

Les saisonniers bénéficient d'une reconduction automatique de leur contrat la saison suivante, en vertu de la convention collective des remontées mécaniques. Le taux de renouvellement est donc faible, entre 5 et 8 % par an, et concerne essentiellement les contrats courts (temporaires et renforts vacances). L'ancienneté moyenne dans l'établissement est de 11 ans. La station ne fournit pas de logement aux saisonniers, ceux-ci se logent auprès des agences immobilières ou de la commune<sup>21</sup>. Le passage du statut de saisonnier au statut de permanent se fait uniquement lors d'un remplacement de départ à la retraite. Pour certains saisonniers l'activité d'exploitation étant sur deux périodes, été et hiver, le cumul de contrats peut varier entre 6 et 10 mois de travail sur l'année. Cela présente l'avantage d'une capitalisation des compétences, notamment en termes de prévention, et d'une évolution possible du salarié dans la structure.

Les salariés sont répartis en cinq services :

- deux services d'exploitation, pour les sites du Lys et de Pont d'Espagne, qui organisent et coordonnent le fonctionnement des remontées mécaniques, des pistes et du damage ;
- un service commercial qui gère la communication, la vente des produits et le service des caisses ;
- la maintenance des installations électriques et mécaniques ;
- l'administration, en charge des dossiers financiers, de la gestion des ressources humaines et de l'aménagement de la structure.

Le temps de travail au sein de l'établissement est régi par la convention collective des remontées mécaniques et les accords d'entreprise. L'accord du 25 juillet 2019, reprenant pour l'essentiel les dispositions de celui de 2012, fixe à 35 heures hebdomadaires la durée normale de travail, dans le respect du volume annuel de 1 607 heures, ouvrant droit aux congés annuels et

<sup>20</sup> Sauf le directeur, ordonnateur, recruté en CDI de droit public.

<sup>21</sup> La commune a aménagé des meublés, qu'elle loue aux saisonniers.

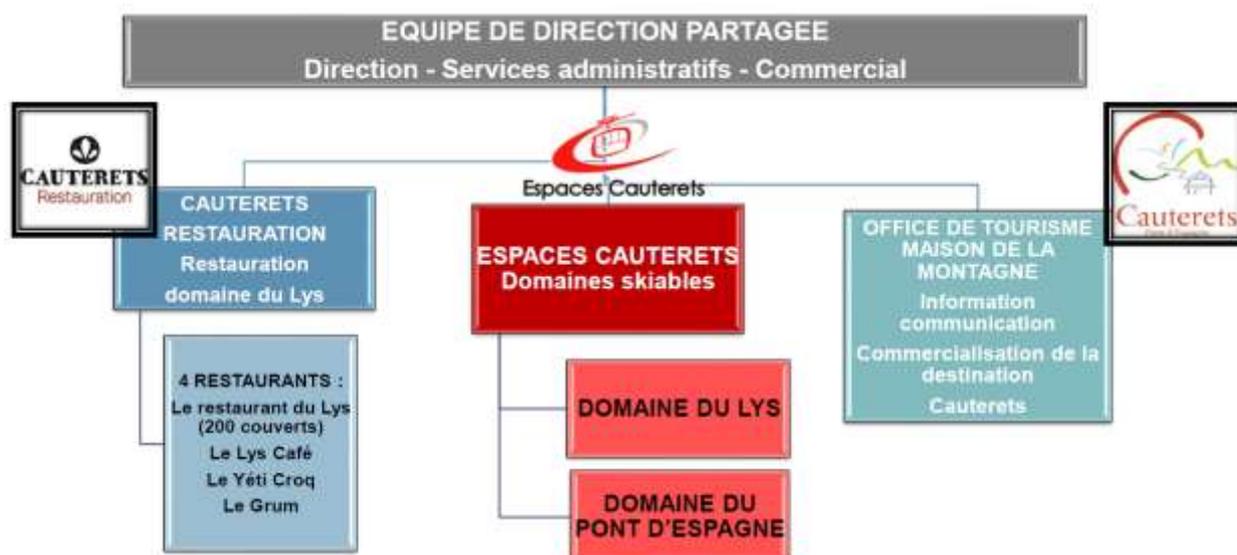
jours de RTT (réduction du temps de travail) prévus par le code du travail. Des périodes de modulation en fonction des saisons sont prévues, alimentant une banque d'heures supplémentaires, rémunérées ou stockées. Les agents sont soumis au pointage électronique, les cadres se voient appliquer un forfait de 214 jours annuels travaillés. Les salariés bénéficient d'un compte épargne-temps alimenté par des heures supplémentaires, des congés ou RTT, il peut être monétisé sous certaines conditions.

Dans son précédent rapport, la chambre avait relevé le recours à un cabinet comptable privé, ainsi que la présence d'autres intervenants extérieurs, notamment une agence spécialisée pour l'établissement des contrats de travail et fiches de paye, pour les attestations à Pôle Emploi, les déclarations aux organismes sociaux, ainsi qu'un cabinet d'audit financier et un avocat.

Ces missions s'avéraient souvent mal définies ou redondantes<sup>22</sup>, les services de la régie étant dans certains cas en mesure d'assurer, à moyens humains et informatiques constants, certaines de ces missions. La chambre estimait que l'arrivée de la nouvelle équipe de direction devrait fournir l'occasion de conduire une réflexion globale portant sur les conditions optimales d'exercice des missions et de choisir entre restructuration en interne des services et poursuite de l'externalisation d'une partie des tâches. Ces observations ont été prises en compte, la régie ayant opéré une restructuration des services administratifs et comptables.

Les années 2015 et 2016 ont été l'occasion de mutualiser les moyens entre les structures que sont la régie de ski, l'office de tourisme et la restauration d'altitude. Les services support sont désormais communs à ces trois EPIC. Les mises à disposition de personnel par la régie Espaces Cauterets ont ainsi généré des flux financiers : près de 109 000 € lui ont été versés par la régie de restauration et 97 000 € par l'office de tourisme, en 2018.

**graphique 3 : organigramme fonctionnel des trois structures de Cauterets**



Source : régie Cauterets Lys Pont d'Espagne

<sup>22</sup> Par exemple : une mission de conseil en droit social relevait à la fois de l'agence spécialisée et du cabinet d'expertise comptable ; une mission d'optimisation de la TVA, chevauchant les compétences du cabinet d'expertise comptable a été assurée par le cabinet d'audit financier ; le cabinet comptable a été consulté sur des litiges alors que la régie disposait de son propre avocat.

Cette nouvelle répartition des compétences et des missions a été mise en place en réduisant les mandats extérieurs. Désormais seuls deux intervenants assurent des missions régulières pour Espaces Cauterets :

- un cabinet assure une partie du traitement de la paie (édition des contrats, bulletins de paie, déclarations sociales) ;
- un autre cabinet assure la mission de conformité des déclarations fiscales.

Un prestataire intervient sur des questions sociales ponctuelles posées par la régie ou lors de tout litige intervenant avec un salarié. Les missions externes d'expertise comptable, de maîtrise d'œuvre assistée et de gestion des ressources humaines ont été arrêtées et reprises pour partie en interne. Elles peuvent être déléguées ponctuellement à un cabinet dans le cadre des actions mutualisées *via* la SEM N'Py.

La régie a fait l'objet d'un contrôle de l'union de recouvrement des cotisations de sécurité sociale et d'allocations familiales (URSSAF) en 2017. Elle a régularisé la situation sur les avantages en nature : les salariés ne disposent désormais que d'un chèque cadeau en fin d'année octroyé par le comité d'entreprise et le montant du cadeau de départ en retraite a été revu à la baisse selon le plafond autorisé. Les salariés intéressés doivent désormais acheter leur forfait de remontées mécaniques, vendu au tarif applicable aux membres des clubs de ski. Le mode d'évaluation des avantages liés aux véhicules de fonction a été révisé selon les modalités demandées. Des carnets de bords ont été disposés dans les véhicules de service afin de retracer les trajets effectués. Le plan d'épargne entreprise a fait l'objet d'un accord en octobre 2017 et un avenant à l'accord sur l'intéressement a été signé afin de rectifier le délai de versement de la prime<sup>23</sup>.

---

### ***CONCLUSION INTERMÉDIAIRE***

---

La régie de Cauterets emploie une équipe permanente resserrée et bénéficie d'une structure salariale souple et polyvalente, adaptée aux besoins de la station. L'internalisation de certaines missions administratives, financières et de maintenance facilite la professionnalisation et l'optimisation des moyens humains.

Les installations des deux domaines skiabiles sont gérées de façon asymétrique : en pleine propriété pour le Lys et en affermage pour le Pont d'Espagne, ce second site étant marqué par un degré supplémentaire de gouvernance *via* une SEM d'aménagement. Cette dernière a réalisé les équipements nécessaires et n'assure pas l'exploitation directe du site. Son utilité est désormais à démontrer, elle complexifie de surcroît le montage issu du regroupement avec Luz-Ardiden.

---

<sup>23</sup> Depuis cet avenant, vu les résultats de la régie, aucune prime d'intéressement n'a été versée aux salariés.

### **3. ACTIVITÉ**

#### **3.1. Station de ski et services associés**

##### **3.1.1. L'activité hivernale, moteur de la station de Cauterets**

La régie de Cauterets assure un service public d'accès à la pratique du ski, dans un cadre commercial et concurrentiel : gestion des remontées mécaniques, parking, consignes notamment.

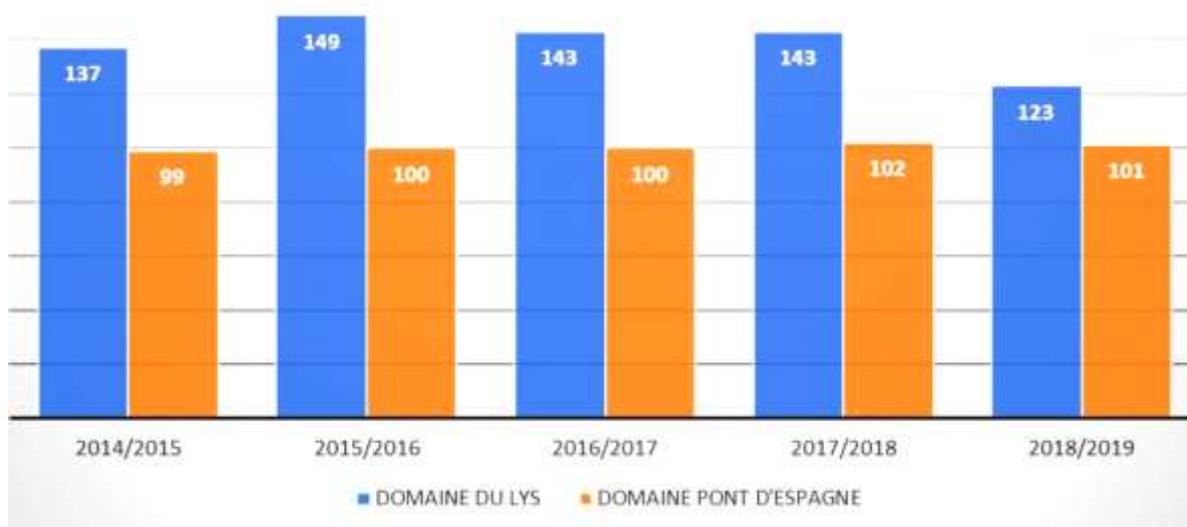
Les activités de tourisme, comme l'accueil des visiteurs, ont été transférées à l'office de tourisme communal. Le parking couvert et les activités de loisirs, telles la gestion de la piscine, de la patinoire et de la garderie, ont été reprises par la commune en 2002.

L'activité majeure relève de l'activité hivernale liée au ski alpin et de fond, avec un chiffre d'affaires d'environ 7,8 M€ sur la saison. Le double domaine de la station, avec le domaine du Lys (26 pistes situées entre 1 800 et 2 400 mètres d'altitude) et le domaine du Pont d'Espagne (5 pistes situées entre 1 400 à 1 600 mètres d'altitude), permet un large éventail d'activités. Cauterets est fortement marquée par la clientèle familiale, plus de la moitié de l'activité se réalise sur les périodes de vacances scolaires de Noël et d'hiver.

Véritable atout de la destination, le Pont d'Espagne est classé « Grand site » par la région Occitanie, ce qui renforce sa visibilité auprès de la clientèle. Il est situé dans le parc national des Pyrénées, lui permettant de bénéficier du label mais limitant aussi ses possibilités d'extension. Seul le domaine du Lys peut accueillir de nouveaux équipements, une tyrolienne est actuellement à l'étude. Toutefois, l'extension de ce domaine est limitée par la capacité actuelle de la télécabine village-Lys. Même avec une capacité de 2 400 places par heure, le débit ne permettrait pas de répondre à l'élargissement du domaine.

Contrairement au déneigement général constaté dans le massif pyrénéen, l'altitude et l'exposition de la station de Cauterets la placent dans une situation contrastée, caractérisée par un manque de neige fréquent en début de saison et un excès parfois en cœur de saison. Grâce à cet enneigement, le maintien en activité des pistes nécessite peu d'équipements de substitution : seulement 12 canons à neige sont placés sur la station. La période hivernale est aussi relativement longue, avec 140 jours d'ouverture en moyenne. Cela permet une ouverture de la station de début décembre à fin avril et de profiter, selon les années, des congés de l'académie de Bordeaux. Ces larges périodes d'ouverture ont néanmoins une rentabilité décroissante.

**graphique 4 : évolution du nombre de jours d'ouverture en hiver**



Source : régie de Cauterets

La station dispose au total de 16 remontées mécaniques : 2 télécabines, 5 télésièges, 5 téléskis et 4 tapis roulants ou télécordes. Chacun des deux domaines dispose d'une équipe d'exploitation dédiée. À l'inverse, l'équipe de maintenance est commune à toute la station et mutualisée avec la régie de restauration d'altitude du Lys.

Le domaine compte six restaurants d'altitude. Les quatre points de restauration du Lys sont intégrés à l'EPIC de restauration, ce qui permet aux équipes communes de direction et de maintenance de les piloter en synergie avec les besoins de la station. À l'inverse, les deux restaurants du Pont d'Espagne sont sous gestion privée et ne garantissent pas une offre en cohérence avec les objectifs de la régie, notamment quant à la fréquence d'ouverture.

Espaces Cauterets organise son suivi de fréquentation selon plusieurs méthodes en fonction de l'objectif d'utilisation :

- statistiques comptables et commerciales : les données de vente en caisse et les passages aux remontées mécaniques sont exploitables *via* le logiciel de billetterie et de bornes « Team Axess » fourni par la SEM N'Py ;
- données d'exploitation : chaque remontée relève la fréquentation quotidienne dans le registre d'exploitation afin de mesurer l'utilisation des équipements et prévoir leur maintenance ;
- fréquentation touristique : commandée chaque année à un cabinet extérieur par l'office de tourisme et partagée gratuitement avec la régie de ski.

La régie vise la diversification du « produit ski » et la stabilisation de la fréquentation, avec au moins 300 000 journées-skieurs et 150 000 visiteurs piétons l'hiver. Durant la saison hivernale 2018-2019, la station de Cauterets a vendu 304 261 journées de ski, soit un niveau stable par rapport à l'année précédente. La clientèle d'hiver provient essentiellement de Nouvelle Aquitaine et privilégie les courts séjours (2 à 5 jours). L'enneigement tardif sur le massif a fragilisé la fréquentation sur le début de saison : - 2 % sur l'avant saison et - 10 % sur Noël / nouvel an. Dans un marché mature, les grandes stations sont davantage préservées : Font Romeu, Saint-Lary, Le Tourmalet, Peyragudes et Les Angles. La régie de Cauterets doit travailler à l'augmentation de la part des clients de plus long séjour et à l'optimisation du rendement nuitées-ski avec les hébergeurs.

### 3.1.2. La gestion des risques inhérents l'activité

La régie de Cauterets est membre du syndicat national des téléphériques de France, devenu « domaines skiables de France » (DSF), qui constitue la chambre professionnelle des opérateurs de ski. À ce titre, elle bénéficie d'un contrat mutualiste avec une société d'assurances, garantissant les pertes de recettes d'une année sur l'autre, du fait d'événements extérieurs indépendants de la volonté et du contrôle de l'assuré.

Compte tenu des conditions climatiques hivernales enregistrées depuis plusieurs années dans le massif des Pyrénées, la garantie n'a pas eu à s'appliquer à ce jour. La chambre relevait, lors du dernier contrôle, que la cotisation d'assurance était de 25 000 € et que le bénéfice de ce contrat s'avérait peu probable en raison d'un double obstacle. D'une part, le montant de la franchise a été supérieur, pour toutes les années, à la différence entre le chiffre d'affaires réalisé et le chiffre d'affaires de référence, soit la moyenne des trois dernières années. D'autre part, la limite globale d'indemnisation au niveau national rend aléatoire le versement d'indemnités à la régie, sauf en cas de sinistre limité à quelques stations.

L'adhésion au contrat a été maintenue par la régie conformément à la décision prise par l'ensemble des stations au niveau national et l'État, et ce en contrepartie d'une exonération des frais de contrôle du service technique des remontées mécaniques et des transports guidés<sup>24</sup>. La régie ne souhaite pas se désolidariser de cet effort national, qui par ailleurs conditionne l'adhésion à la chambre professionnelle DSF.

Pour autant, l'enneigement parfois important impacte le fonctionnement du domaine. Les cinq dernières années ont été marquées par d'importantes chutes de neige à Cauterets, qui ont engendré de graves avaries et des pertes d'exploitation : un sinistre sur un pylône de la télécabine du Lys en février 2013, une avalanche en 2015 qui a emporté la gare de la télécabine du Lys et une partie de la ligne du Courbet.

L'existence d'une seule remontée au domaine du Lys constitue une fragilité pour la régie. La situation de la station génère ainsi des risques techniques et météorologiques importants, qui impactent ses équilibres financiers. L'établissement a pris des mesures pour réduire ces risques depuis 2015 : la remontée mécanique vers le Lys a fait l'objet de différents travaux de sécurisation, portant notamment sur les pylônes, le rajout d'un système de supervision et la sécurisation de l'évacuation, pour un montant global de 1,1 M€.

Des risques humains sont également à gérer, tant pour les clients que pour les employés. Trois skieurs hors-piste ont été pris dans une avalanche en 2018 à proximité du domaine. Concernant la gestion des risques au travail, l'accident d'un salarié sur un tapis roulant lors d'une opération d'entretien en 2016 a abouti à la condamnation de la régie en 2017. Cet accident a été suivi, la même année, de blessures du responsable des pistes lors d'une opération de déclenchement d'avalanche, personne qui a dû être licenciée pour inaptitude. La gestion des risques mérite donc une attention particulière de l'établissement.

Pour y faire face, les risques professionnels sont identifiés et cotés. La station a aussi engagé, en 2018, une démarche participative de sécurité renforcée, visant à former les agents, à formaliser les procédures et à flécher un budget dédié. Un animateur « sécurité » a été recruté. L'objectif est de réduire de 30 % les arrêts de travail en trois ans. L'absentéisme représente encore

---

<sup>24</sup> STRMTG, service national d'expertise et de contrôle placé auprès du ministère de la transition écologique et solidaire.

650 jours mais connaît une diminution de 6 % par an<sup>25</sup>. La régie doit poursuivre ses efforts pour atteindre ses objectifs d'ici 2021.

Enfin, les délibérations prises doivent comporter les précisions nécessaires lorsqu'elles emportent des conséquences financières pour la régie. La délibération du 25 mai 2018, validant l'indemnité du responsable des pistes licencié et autorisant le directeur à la payer, ne précise pourtant pas son montant ni ne renvoie à une annexe ou convention. Même si un état liquidatif a été transmis au comptable public, la chambre appelle l'attention de la régie sur la nécessité d'indiquer le montant des autorisations de dépenses votées par le conseil d'administration, organe délibératif de l'établissement.

### **3.2. Pratiques estivales et diversification**

L'exploitation de la station en période estivale concerne principalement le domaine du Pont d'Espagne, qui attire 400 000 visiteurs par an, dont 300 000 l'été. L'activité d'été est axée sur la découverte des cascades et du lac de Gaube avec la télécabine et le télésiège éponymes. Une partie de la clientèle estivale se dirige vers le domaine du Lys, la télécabine et le télésiège du Grand Barbat permettant aux randonneurs et aux vététistes d'accéder à la partie haute de la station. L'exploitation estivale offre au total 120 jours d'ouverture.

Le changement climatique incite les stations à diversifier leurs activités. Dans son « plan montagne », la région Occitanie identifie le soutien aux projets de diversification comme un levier de pérennisation du fonctionnement des stations.

Parmi ses axes stratégiques, la régie de Cauterets vise à diversifier la destination et les lits, avec un chiffre d'affaires attendu de 1,3 M€ sur la saison estivale. Le public visé, différent de celui de la période hivernale, nécessite une stratégie commerciale dédiée, assurée par le responsable commercial qui est mutualisé entre les trois EPIC (régie de ski, office de tourisme et régie de restauration du Lys) et très impliqué dans la plateforme N'Py. Cette capacité à s'investir dans le numérique, *via* la plateforme ou les réseaux sociaux, constitue un atout pour la station.

La mutualisation de l'équipe de direction de la régie avec l'office de tourisme communal permet de développer une communication touristique commune, en incluant les thermes. Cauterets dispose de thermes à vocation curative, répartis sur deux sites (les thermes des Griffons et ceux de César), et des bains du Rocher, qui proposent des activités ludiques et de détente. Une formule randonnée-spa est proposée avec les bains du Rocher par la régie Espaces Cauterets, de même que des forfaits communs de ski et remise en forme l'hiver.

Cette diversification des activités contribue, avec l'enneigement, à faire de Cauterets une des destinations les mieux exploitées sur l'année en termes de journées d'ouverture. Avec plus de 15 % d'activité réalisée hors ski, la régie Espaces Cauterets s'est déjà bien positionnée sur un modèle de gestion « quatre saisons ».

Il convient de pérenniser et développer cette diversification. La régie ne bénéficie pas, par exemple, d'une offre de restauration propre sur le site du Pont d'Espagne. Elle devrait également développer la commercialisation de produits partagés avec les sites à forte notoriété, comme Gavarnie et Lourdes.

---

<sup>25</sup> Hors congés maternité et paternité.

## CONCLUSION INTERMÉDIAIRE

L'enneigement, la longueur de saison et la forte capacité en termes d'hébergement constituent des atouts pour la station, même si l'hébergement mérite une remise à niveau.

Espaces Cauterets a connu sur la période 2013-2019 une succession d'évènements climatiques impactant fortement son fonctionnement. La gestion d'une station constitue une activité à risque, d'un point de vue technique comme humain. La régie doit poursuivre ses actions pour atteindre ses objectifs en la matière.

### **4. PRINCIPAUX ENJEUX**

Pour faire face à l'augmentation de la concurrence et aux aléas climatiques, la synergie entre les stations est une condition de pérennisation de leur activité.

#### **4.1. La nécessité d'une solidarité territoriale**

La gestion parcellisée des domaines ne parvient pas à assurer leur viabilité économique. Des initiatives sont ainsi prises et des actions engagées pour tenter d'adapter le modèle économique existant, qui a atteint ses limites. Un développement équilibré et soutenable est conditionné à une solidarité renforcée entre les territoires. L'enjeu est la définition de coopérations à une échelle adaptée, pour déterminer, en particulier, les perspectives d'investissement et optimiser la ressource financière générée par l'exploitation des domaines.

Cette coopération prend deux formes à Cauterets : l'adhésion à une SEM de prestations mutualisées, dénommée N'Py, et le projet de rapprochement avec la station de Luz-Ardiden.

Le projet d'entreprise 2018-2023 de la station vise à :

- garantir l'offre commerciale de ski : notamment assurer un taux d'ouverture des pistes minimum de 80 % et tendre vers zéro incident technique et d'exploitation ;
- développer la cohésion et la communication interne : entre les trois structures Espaces Cauterets, Cauterets restauration et l'office de tourisme, pour une offre globale ;
- assurer un modèle économique équilibré : maintenir le chiffre d'affaires, limiter l'endettement de la structure aux investissements planifiés ;
- mutualiser et innover avec les leviers N'Py et « Grands Sites » ;
- optimiser le rendement des lits existants : démarche commerciale auprès des hébergeurs pour le remplissage des périodes creuses, montée en gamme des hébergements pour construire une offre à thèmes, investir les canaux de vente professionnels, améliorer la transformation des nuitées en journées ski.

Ces orientations doivent lui permettre d'atteindre ses trois objectifs principaux : mieux répondre aux évolutions des marchés, atteindre « l'autonomie financière » et conforter son rôle dans le développement du territoire.

## **4.2. L'adhésion à la SEM N'Py, devenue la Compagnie des Pyrénées**

La régie de Cauterets est adhérente, depuis 2010, à la SEM N'Py, qui regroupe sept domaines skiables des Pyrénées : Peyragudes, Piau-Engaly, le Grand Tourmalet (Barèges-La Mongie), Luz-Ardiden, Gourette, La Pierre Saint-Martin et Cauterets. Se rajoutent le Pic du Midi et le train de la Rhune.

Ce regroupement contribue au développement des domaines skiables adhérents, en permettant des mutualisations de moyens humains, commerciaux et techniques, des réalisations d'économies d'échelles et le développement des innovations.

Il permet, notamment, une globalisation des commandes en matière de gros équipements, vêtements, énergies ou assurances, *via* un groupement d'achats porté par la station du Tourmalet. Il développe également des actions de communication et de commercialisation, de promotion d'une marque commune et de ventes hors les caisses. Un outil mutualisé de vente en ligne, baptisé « N'Py résa », a ainsi été mis en place. Un *pass* multistations est aussi proposé, permettant à son détenteur de skier dans toutes les stations adhérentes moyennant une facturation en fin de mois. Le skieur peut également réserver sa location de matériel et son hébergement sur ce site. Cette offre partagée existe également pour les forfaits estivaux, par exemple La Rhune et le Pic du Midi.

Cette démarche permet, enfin, de mutualiser les fichiers clients et de générer des économies en dispensant la station des commissions facturées par les agences de voyages. La SEM exploite ces fichiers et lance des enquêtes de satisfaction en ligne, lui permettant de produire un barème annuel sur les atouts et faiblesses des stations adhérentes. Il ressort des enquêtes que Cauterets est identifiée comme une station familiale, adaptée aux débutants et bien animée, mais dont la taille du domaine skiable et la capacité de stationnement sont jugées insuffisantes.

Comme déjà indiqué, la régie Espaces Cauterets ambitionne, dans son projet d'entreprise, de devenir un acteur majeur au sein de la SEM N'Py et de poursuivre la rationalisation de ses moyens par cet outil.

Ceci étant, la SEM doit parvenir à fédérer un nombre plus important d'adhérents, afin de remplir son double objectif local et national : faire « tourner » les clients entre les stations au niveau local, en attirer de nouveaux au niveau national et international avec une communication adaptée, permise par les économies d'échelle réalisées.

La région Occitanie a compris son intérêt pour la pérennisation des stations pyrénéennes. Elle a augmenté sa participation au capital de la SEM, qui atteint désormais 1,6 M€, dans le but de développer ce modèle de mutualisation entre stations. Elle est suivie par la Caisse des dépôts et consignations (CDC).

La SEM N'Py est ainsi devenue la Compagnie des Pyrénées. Son capital est détenu à 30 % par la région, 30 % par la CDC, 30 % par les collectivités historiques et 10 % par le secteur privé. Ces missions principales sont d'être un centre de mutualisation et d'offrir une ingénierie de projet à ses adhérents.

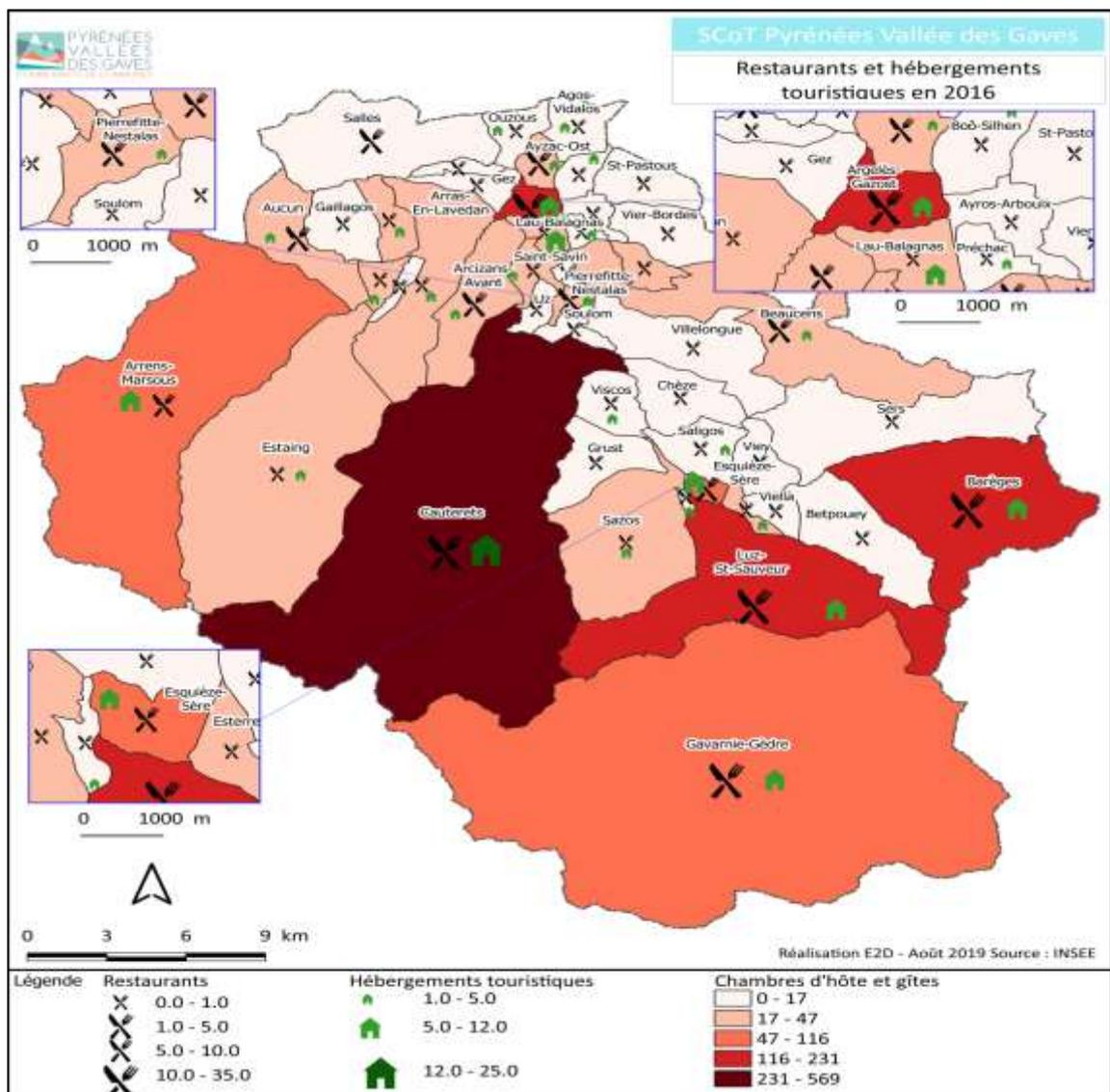
### 4.3. Le projet de rapprochement avec la station de Luz-Ardiden

#### 4.3.1. Un montage transitoire complexe et sans schéma cible arrêté

Le rapprochement du domaine de Cauterets avec celui de Luz-Ardiden constitue un projet ancien, depuis les premières études techniques lancées en 2005. En 2017, les discussions avec les élus de Luz ont repris sous la conduite des services de l'État et du fait du poids de la dette de la station de Luz-Ardiden, l'objectif étant de créer une destination commune, comme c'est le cas entre Barèges et La Mongie.

Ce regroupement des deux stations, *via* une nouvelle télécabine, permettrait de bénéficier de leur complémentarité en termes d'hébergement et de pistes. La station de Luz-Ardiden est éloignée de Luz-Saint-Sauveur, qui offre peu d'hébergements pour la pratique du ski. À l'inverse, Cauterets dispose directement d'un parc de 24 000 lits, qui pourrait profiter aux deux stations. Le domaine disposerait de 100 kilomètres de pistes.

carte 3 : offre d'hébergements touristiques et restaurants



Source : projet de SCOT 2019 communauté de communes Pyrénées Vallées des Gaves

La taille critique du domaine pourrait permettre d'attirer les financements bancaires et d'émarger à d'éventuels financements publics<sup>26</sup>. Encore faut-il que le modèle économique soit démontré comme viable. La fragilité financière de Luz-Ardiden dans le montage pourrait, en effet, constituer une faiblesse.

Comme déjà indiqué, le 1<sup>er</sup> juin 2019, le SICLA a été créé par élargissement à la commune de Cauterets du SIVOM de l'Ardiden et sa transformation en syndicat à la carte.

Le SICLA recevrait une redevance de la part des régies de Cauterets et de Luz-Ardiden pour l'utilisation des biens transférés et le remboursement des annuités d'emprunts. La régie de Cauterets devrait porter uniquement les charges de fonctionnement et le petit investissement. Par délibérations des 2 et 30 juillet 2019, elle a transféré ses équipements au syndicat, ainsi que les emprunts et subventions afférents. Le SICLA contracterait les emprunts nouveaux, chaque régie demeurant redevable de sa dette historique. Celle de Luz a été étalée jusque 2031 afin de réduire les remboursements annuels, elle ne sera pas assumée par Cauterets.

Il s'agit d'une organisation temporaire, dans l'attente de la fusion des régies. Le schéma-cible n'est pas fixé à ce stade, les hypothèses de travail restant très exploratoires : éventuelle transformation de la seule régie de Cauterets en SEM en attendant la construction de la télécabine, puis gestion de la régie de Luz en tant que fermier de cette SEM ou création d'une SEM globale Cauterets-Luz rattachée au SICLA. Le président du SICLA a répondu aux observations provisoires de la chambre, que l'hypothèse de la transformation de la seule régie de Cauterets en SEM et de la gestion de la régie de Luz en tant que fermier de cette SEM est catégoriquement exclue par les élus de la vallée de Luz et n'est pas une hypothèse de travail retenue par le syndicat.

De surcroît, ce montage n'a pas été accompagné d'un projet de territoire. Il a été structuré dans l'urgence afin de soutenir la dette de la station de Luz-Ardiden<sup>27</sup>. En effet, la régie de Luz n'était plus en capacité d'honorer ses annuités et le regroupement était une condition de l'échelonnement du capital restant dû.

De fait, le SICLA a d'abord été créé pour répondre à l'*ultimatum* bancaire, plutôt que pour entériner un projet commun. Le positionnement stratégique du grand domaine, condition de sa viabilité financière, reste donc à définir.

#### **4.3.2. Un regroupement à nouveau retardé et fragile juridiquement**

Plusieurs études ont été menées par la direction régionale des finances publiques et par des cabinets extérieurs afin de finaliser la demande d'unité touristique nouvelle (UTN) d'ici fin 2019<sup>28</sup>.

La future liaison est soumise au respect de la réglementation sur la préservation des espaces naturels. La légitimité croissante des problématiques environnementales au sein de l'opinion publique pourrait conduire à la multiplication des recours contre le projet. La demande d'autorisation pour le projet est instruite selon la procédure en site classé, suivant les dispositions des articles L. 341-7 et suivants du code de l'environnement.

---

<sup>26</sup> Par exemple : dispositifs liés à la politique de la montagne développée par la région Occitanie ; nouveau contrat de plan État-région (CPER), fonds européens.

<sup>27</sup> La station de Luz-Ardiden a fait l'objet d'un contrôle de gestion par la chambre régionale des comptes de Midi-Pyrénées en 2014, pour les exercices 2007 et suivants, qui soulignait la baisse de fréquentation et le caractère structurellement déficitaire de la station. Elle a rendu un avis en 2014 puis en 2015 pour pallier le déséquilibre du budget de la régie de Luz.

<sup>28</sup> Art. L. 122-16 du code de l'urbanisme. La procédure des UTN a été réformée par la loi n° 2016-1888 du 28 décembre 2016.

#### carte 4 : projet de liaison avec Luz-Ardiden



Source : régie Espaces Cauterets

Deux types d'UTN sont distinguées par le code de l'urbanisme : locales ou structurantes. Les premières doivent être prévues et détaillées dans le plan local d'urbanisme, les secondes dans le schéma de cohérence territoriale (SCOT). Cette UTN est considérée comme structurante et doit donc être prévue dans le SCOT<sup>29</sup>. La communauté de communes Pyrénées vallée des Gaves a débuté sa démarche d'élaboration du SCOT en avril 2018. La phase de concertation du SCOT a commencé en septembre 2019, à travers des présentations du projet de schéma en réunions publiques.

Le dossier de l'UTN a vu son dépôt retardé et ne comprenait toujours pas, à l'issue du contrôle de la chambre, de donnée sur les nuitées ou les journées de ski supplémentaires, ni sur les recettes d'exploitation additionnelles attendues. Même s'il a fait l'objet d'une concertation et d'études pour en limiter l'impact environnemental, le projet souligne par ailleurs un impact négatif de la télécabine sur le paysage.

La constitution du SICLA a été également retardée. L'arrêté préfectoral de création du 6 décembre 2018, puis celui du 3 juillet 2019, en tant qu'il approuve les nouveaux statuts et le règlement financier du SICLA, ont dû être retirés, suite notamment au recours intenté par une association. Ce retrait a pour conséquence l'annulation des statuts et des transferts de patrimoine, ainsi que la démission des délégués des communes. La convocation en urgence des conseils municipaux a été nécessaire, afin de désigner leurs délégués selon les statuts de l'ex-SIVOM de l'Ardiden et en application de l'article L. 5212-7 du CGCT pour Cauterets, faute de dispositions statutaires. Les conseils municipaux ont ensuite dû annuler l'ensemble des délibérations prises se rapportant à la mise en place du SICLA. La régie de Cauterets a ainsi été dans l'obligation d'annuler ses transferts patrimoniaux.

<sup>29</sup> Plan local d'urbanisme et SCOT (art. L. 122-21 et 22 du code de l'urbanisme). Instauré par la loi du 13 décembre 2000, le SCOT est un document d'urbanisme qui détermine un projet de territoire visant à mettre en cohérence l'ensemble des politiques sectorielles en matière d'habitat, de mobilité, d'aménagement commercial, d'environnement et de paysage. Il se compose de trois documents : un rapport de présentation qui contient un diagnostic et une évaluation environnementale, un projet d'aménagement et de développement durables et un document d'orientations et d'objectifs.

Le comité syndical s'est réuni le 18 novembre 2019 pour approuver la modification des statuts, ouvrant un délai de trois mois pour que les communes délibèrent cette modification. Cauterets a approuvé les nouveaux statuts le 17 février 2020. Un nouvel arrêté préfectoral portant modification des statuts pourrait alors être signé et le protocole financier voté. Le processus devait se poursuivre jusqu'à l'été 2020. Ces diligences n'ayant pas toutes été effectuées, le projet ne dispose toujours pas, à ce jour, d'une entité de gestion unique qui soit opérationnelle. La régie Espaces Cauterets se trouve toujours sous compétence communale. Le contentieux intenté contre les arrêtés préfectoraux est actuellement pendant devant la cour d'appel de Bordeaux.

#### **4.3.3. La position actuelle de la commune de Cauterets qui pèse sur l'avenir du SICLA**

Le nouveau maire de Cauterets, élu en mars-juin 2020, a, dans sa réponse aux observations de la chambre, indiqué vouloir abandonner le projet de liaison avec Luz et remettre en cause l'intégration de sa commune dans le SICLA. Deux raisons principales sont avancées :

- le coût estimatif du projet (20 M€) n'aurait pas été mis à jour depuis 2014, malgré la nécessité de certains travaux, non évalués à ce jour : la réalisation de supports renforcés pour les pylônes de la liaison, la construction d'une salle de restauration prévue à l'arrivée de la télécabine et la mise à niveau des équipements de Luz ;
- la saturation des parkings de Cauterets est constatée en période d'affluence et la station ne disposerait pas de foncier disponible pour en accroître la capacité.

La commune de Cauterets préfère désormais conforter sa station en développant les activités toutes saisons et en doublant la télécabine du Lys par un téléporté à partir du Cambasque (1 350 mètres), accessible en voiture, qui garantirait l'accès au Lys en cas d'incident sur la remontée principale. Elle envisage également de développer, sur le domaine du Pont d'Espagne, un accueil et hôtel-restaurant dans l'établissement existant, le propriétaire du fonds de commerce cessant son activité.

Le SICLA ne dispose donc pas actuellement de statuts validés, ni d'un protocole financier. Il n'est pas gestionnaire du double domaine, n'étant pas détenteur du patrimoine de la station de Cauterets, conservé par la régie. Le syndicat constitue en fait, aujourd'hui, une structure de portage de la dette de la station de Luz-Ardiden et subsiste principalement en raison de l'étalement consenti par les banques.

#### **4.4. L'articulation avec les autres collectivités**

Si l'intercommunalité ne dispose pas, en règle générale, de la compétence sur les stations de ski, les départements et régions ont un rôle à jouer dans la définition et l'exécution d'un plan stratégique de pérennisation des stations de ski pyrénéennes. La Cour des comptes leur avait déjà adressé plusieurs recommandations dans son rapport de 2015 :

- contribuer à l'élaboration d'un projet de territoire avec toutes les parties prenantes ;
- choisir les projets d'investissement en fonction du projet de territoire et des besoins de la clientèle.

L'un des axes stratégiques de la station de Cauterets est justement l'optimisation des plans d'actions entre les niveaux locaux, notamment départemental et régional.

Le 5 décembre 2019, Jean-Louis Guilhaumon, vice-président de la région Occitanie, en charge du tourisme, et Michel Pélieu, président du département des Hautes-Pyrénées, ont signé la convention tourisme, afin de mettre en œuvre une stratégie commune pour le développement du tourisme dans les Hautes-Pyrénées pour la période 2019-2021. Elle s'articule autour de plusieurs axes :

- la construction d'une offre touristique d'excellence, en lien avec le patrimoine naturel et culturel régional, construite autour des Grands sites : Gavarnie, Cauterets Pont d'Espagne, Lourdes, Pyrénées Aure Louron et Pic du Midi.
- le déploiement d'une politique *marketing* offensive afin de renforcer l'attractivité du territoire ;
- la montée en gamme des hébergements touristiques privés, en lien avec l'accompagnement proposé par le département auprès des propriétaires de meublés de tourisme (200 dossiers suivis en 2019) ;
- la mutation des stations touristiques par la modernisation des équipements et l'augmentation de la fréquentation sur les débuts et fins de saisons ;
- le développement de la grande itinérance : gamme de circuits-séjours, promotion du cyclotourisme, construction de la V81 (vélo route du piémont pyrénéen).

La région Occitanie a, en juin 2019, formalisé les objectifs de sa politique de soutien au développement des stations à travers un « plan montagne ». Il s'agit de préserver l'emploi dans les massifs et de développer l'activité autour de modèles économiques durables en termes financiers et d'environnement, en soutenant par exemple la diversification des activités « quatre saisons » et les projets de mutualisation.

Sa stratégie repose notamment sur un fonds d'intervention en partenariat avec la banque européenne d'investissement, pour financer les projets structurants. La région a également créé une société par actions simplifiée (SAS) de participations, au sein de la Compagnie des Pyrénées, qui a vocation à entrer au capital de certaines SEM exploitant des stations, en lien avec l'important besoin de capitaux propres de la plupart d'entre-elles. Créée avec la Banque des Territoires notamment, elle est capitalisée à hauteur de 27 % par la région, soit 1,2 M€. L'intégration de cette SAS, et d'autres opérateurs privés, parmi les actionnaires des stations appelle à privilégier la constitution de SEM. Le rapprochement des stations de Cauterets et Luz, sous la forme d'un syndicat intercommunal (SICLA) chapeautant les deux régies, ne correspond donc pas à l'orientation régionale. La station du Grand Tourmalet, issue de la fusion de Barèges et La Mongie, s'est récemment transformée en SEM.

La région s'est également engagée dans un projet de création de société foncière immobilière, en partenariat avec l'agence régionale pour l'aménagement et la construction (ARAC), afin de porter des projets de rénovation ou de création d'hébergements de montagne.

Elle est associée au pilotage du projet de liaison Cauterets-Luz, avec la préfecture et la direction départementale des finances publiques. Elle est également membre du comité stratégique du SICLA, au même titre que le département et la communauté de communes (article 10 des statuts). Une réunion de travail technique s'est déroulée le 6 janvier 2020, en présence de la sous-préfète d'arrondissement, du directeur du tourisme d'Occitanie, de la directrice de N'Py et des directeurs des stations de Cauterets et de Luz. L'objet de cette réunion a été de présenter à la région l'avancement du dossier technique et de l'UTN, ainsi que les réflexions engagées par les stations.

Parmi les pistes envisagées, l'évolution de la régie en SEM permettrait d'émarger au dispositif régional. Cette transformation devra, le cas échéant, être l'occasion de s'interroger sur le positionnement de la SEM du Pont d'Espagne. La nouvelle position de la commune de Cauterets, contre la construction de la liaison et le rapprochement des deux stations, écarte les risques attenants au projet, concernant la capacité à financer les nouveaux équipements et la viabilité du futur grand domaine. Ce faisant, elle abandonne la mutualisation et la complémentarité des stations, privilégiés dans les objectifs de la région, et s'expose à ne pas bénéficier de ses financements.

---

### ***CONCLUSION INTERMÉDIAIRE***

---

Dans un marché pyrénéen atomisé, le principal enjeu pour la station de Cauterets réside dans le rapprochement avec la station de Luz-Ardiden. Après plusieurs attermoissements, une première étape a été franchie avec la création d'un syndicat mixte porteur des différentes structures. Néanmoins, ce montage souffre de trois inconvénients majeurs.

D'une part, il a été réalisé dans la précipitation sans respecter les procédures légales et se trouve suspendu par le juge administratif. Le SICLA a d'abord été créé pour répondre à l'*ultimatum* bancaire visant la régie de l'Ardiden, plutôt que pour entériner un projet commun. Le positionnement stratégique du grand domaine, condition de sa viabilité financière, reste donc à définir.

D'autre part, même si elle est envisagée comme temporaire, la nouvelle structure est complexe et ne correspond pas aux besoins des différents acteurs. Si le pilotage au niveau de l'ingénierie a été assuré jusqu'ici par l'État, c'est la région qui se positionne en acteur majeur des stations en termes de politiques publiques, que ce soit le développement économique, le tourisme ou l'aménagement du territoire, et très probablement en termes de financements. L'appui de cette collectivité nécessite d'ouvrir des possibilités de capitalisation et d'entrée de financeurs privés, ce que permettrait une SEM et non des établissements publics en régie.

Enfin, ce projet n'est pas abouti du point de vue économique et financier. Les dernières études fournies présentent des projections de fréquentation et d'impact financier divergentes et la prospective financière est à revoir.

La nouvelle position de la commune de Cauterets, contre la construction de la liaison et le rapprochement des deux stations, écarte les risques attenants au projet. Ce faisant, elle limite la mutualisation et la complémentarité des stations, privilégiés dans les objectifs de la région. La régie assure néanmoins un développement concerté et une diversification de son offre via notamment son adhésion à la compagnie des Pyrénées.

## **5. FIABILITÉ ET INFORMATION COMPTABLES**

La régie est en charge d'un service public industriel et commercial (SPIC) et soumise, à ce titre, à l'instruction budgétaire et comptable M4.

## 5.1. Documents financiers

À la clôture de l'exercice, un compte financier doit être établi et soumis au conseil d'administration conformément aux articles R. 2221-50 et 51 du CGCT. Pour les régies dotées de la personnalité morale et de l'autonomie financière, il s'agit d'un compte unique, tenant lieu à la fois de compte administratif et de compte de gestion. L'instruction comptable M4 précise qu'en pratique, il est admis que ce compte financier puisse être constitué du compte administratif auquel est joint le compte de gestion. Le vote de l'assemblée délibérante porte alors sur les deux documents. La régie de Cauterets a adopté cette seconde méthode.

La quatrième partie du titre 3 relatif au cadre budgétaire de l'instruction M4 précise les annexes à compléter<sup>30</sup>. Elles sont identiques pour le budget et le compte administratif et complètent l'information des élus et des tiers sur les éléments patrimoniaux, les engagements de la régie et son personnel.

Les annexes afférentes à des éléments du bilan sont constituées par :

- les états relatifs à la dette : principalement la liste des emprunts (répartition par prêteur, répartition par type de taux...), la gestion active de la dette (renégociation, existence de contrats de couverture du risque...), les contrats de crédit de trésorerie ;
- les méthodes utilisées pour les amortissements ;
- les états relatifs aux provisions et aux dépréciations ;
- les états relatifs à l'équilibre des opérations financières ;
- les états retraçant les dépenses et les recettes des services d'eau et d'assainissement.

Les annexes afférentes aux engagements hors bilan sont constituées par les états retraçant les engagements données et reçus par la régie, notamment les contrats de crédit-bail.

Les annexes présentant d'autres éléments d'information :

- un état du personnel (effectifs budgétaires et pourvus, répartition par filières, catégories, grades, emplois et temps de travail, nature des contrats...) ;
- la présentation agrégée du budget principal et des éventuels budgets annexes ;
- l'arrêté de signatures des élus.

Malgré ces exigences réglementaires, la régie n'a produit l'annexe relative à la ligne de trésorerie que de 2013 à 2016. Celle-ci doit figurer parmi les documents budgétaires, qu'elle ait été mobilisée ou non. En 2017 et 2018, cette annexe est vide ou manquante alors que le conseil d'administration a validé la signature d'un contrat de trésorerie.

Concernant la dette, seul le tableau sur la répartition des emprunts par taux est fourni en 2013 et le tableau sur la typologie<sup>31</sup> des emprunts en 2015 ne fournit pas une répartition de l'encours cohérente. En 2016, 2017 et 2018, un seul des tableaux requis est renseigné. Un emprunt a fait l'objet d'une renégociation sur la période, fin 2016. Cette décision relève de la gestion active de la dette mais ne figure pas en annexe.

---

<sup>30</sup> Ne sont listées ici que les annexes obligatoires pour les régies rattachées à des communes de 3 500 habitants et plus en vertu de l'article L. 2313-1 du CGCT.

<sup>31</sup> Classement selon la charte Gissler.

Les amortissements figurent en annexe mais la procédure (linéaire, dégressif, variable) n'est pas renseignée. Aucune annexe relative aux provisions et aux dépréciations n'est renseignée dans les comptes administratifs 2013 à 2018. Pourtant des provisions ont été constituées ou reprises sur la période.

L'annexe relative aux contrats de crédit-bail figure dans les comptes administratifs mais il manque la donnée sur la durée du contrat.

Enfin, les annexes relatives au personnel ne sont renseignées que partiellement en 2013 et 2014, et absentes les années suivantes.

### **Recommandation**

#### **2. Produire des comptes financiers comprenant l'ensemble des annexes prévues par l'instruction budgétaire et comptable M4. *Totalement mise en œuvre.***

Dans sa réponse aux observations provisoires, l'ordonnateur déclare que cette recommandation a été mise en œuvre, sans toutefois documenter cette action correctrice.

## **5.2. Régies d'avances et de recettes**

La régie de recettes a été instituée par délibération de 1963. Le contrôle de cette régie de recettes, en 2006, a montré qu'elle ne disposait pas d'une comptabilité en partie double conforme à l'instruction codificatrice n° 06.031.A.B.1 du 21 avril 2006 sur les régies des collectivités. La chambre, dans son dernier rapport, invitait l'ordonnateur à mettre en place cette comptabilité, assortie des documents comptables obligatoires : journal et grand livre.

L'existence de nombreux chèques-vacances entreposés dans le coffre avait également été constatée, ainsi que l'absence de rapprochement régulier entre le journal des ventes et les relevés bancaires. Le régisseur a été informé de l'obligation d'assurer régulièrement le dépôt des valeurs à l'association nationale des chèques vacances et l'établissement des titres de recettes afférents aux ventes. L'ordonnateur avait alors engagé différentes actions de mise en conformité de la régie : comptabilisation journalière des recettes récapitulée mensuellement lors de l'émission du titre, recherche d'un logiciel permettant la comptabilisation en partie double et formation du régisseur.

Cette régie a été modifiée par une délibération du 3 décembre 2009, étendant la régie aux produits des restaurants et bars d'altitude, et par une délibération du 6 octobre 2011, réduisant le champ de compétence de la régie. Elle se décline actuellement en une quinzaine de caisses réparties sur les deux sites de ski, tenues par des caissiers dûment habilités. Les procédures de gestion de la régie sont formalisées. Les responsables de billetterie opèrent un contrôle quotidien des points de vente et la régisseuse une supervision mensuelle des opérations. Un contrôle du paramétrage des caisses est effectué annuellement, afin de corroborer les tarifs votés et les données du logiciel de caisse.

Pendant la période sous revue, la régie de recettes a fait l'objet d'un contrôle, engagé par la direction départementale des finances publiques<sup>32</sup> et le comptable public début 2016. Malgré une appréciation globalement favorable, l'audit aboutit à la formulation de plusieurs recommandations, notamment la nécessité de fournir un acte constitutif de la régie, permettant de vérifier le plafond d'encaisse et la périodicité du versement des fonds.

---

<sup>32</sup> Mission départementale risques et audit (MDRA).

Suite à ce contrôle, une délibération modificative de la régie de recettes a été votée le 2 juin 2016, reprise dans les mêmes termes par arrêté du 5 juin. Elle liste les recettes concernées et modes de paiement et prévoit un montant d'encaisse maximum de 2 M€, ainsi que le versement au moins mensuel des fonds.

Concernant les autres recommandations, Espaces Cauterets a effectué les améliorations suivantes :

- mise en place d'une procédure de contrôle inopiné de la régisseuse et de l'ordonnateur à compter de la saison estivale 2016 : contrôle sur site, contrôle des documents, des caisses et des coffres ;
- sécurisation des locaux de la billetterie, alors accessibles au public, par la mise en place de digicodes. La porte d'accès à la billetterie a été changée pour une porte sécurisée ;
- les coffres-forts sont désormais accessibles à la régisseuse et non plus seulement aux mandataires : accès physique et données quotidiennes en partage sur le serveur ;

Le dépôt des fonds et valeurs est réalisé auprès de la Banque Populaire occitane à Cauterets, plutôt que sur un compte du trésor, en vertu d'une dérogation de la DGFIP de 1997, justifiée par des considérations sécuritaires. Le relevé bancaire de l'agence privée est transmis chaque mois au comptable public. Cette dérogation a été renouvelée le 20 juillet 2016, la régie étant autorisée à déposer uniquement le numéraire dans une banque privée. Or, la station reçoit souvent des chèques et un lieu de dépôt différencié selon les modes de paiement n'est pas à même de faciliter la gestion ni de sécuriser leur transport (la trésorerie est à Argelès-Gazost et n'accepte plus les dépôts de fonds depuis juillet 2020).

Les articles L. 1618-1 et 2 du CGCT prévoient la possibilité de déroger au principe de dépôt des fonds auprès de l'État. L'autorisation signée par la DGFIP se fonde sur l'instruction n° 04-058-MO du 8 novembre 2004 qui inclut les EPIC et prévoit que la dérogation doit être motivée par des circonstances liées à l'implantation géographique et à la sécurité des fonds et des personnes. Cette instruction vise les dépôts de fonds sans distinction entre le numéraire et les chèques. L'actuel article L. 2221-5-1 du CGCT reprend cette dérogation pour les fonds en général. La chambre considère que, sous réserve d'obtenir une autorisation de l'État, la régie de Cauterets est libre de déposer l'ensemble de ses fonds à son agence bancaire. Le directeur départemental des finances publiques indique avoir saisi la DGFIP fin décembre 2019 pour établir une nouvelle autorisation.

La régie de recettes encaisse annuellement des montants supérieurs à 9 M€. Il s'agit d'une régie à fort enjeu financier, qui traite les ressources principales de la station. Pourtant, elle n'a pas fait l'objet d'un nouveau contrôle depuis 2016, alors même que plusieurs anomalies avaient été relevées.

Par ailleurs, une régie d'avances a été instituée afin de payer certaines dépenses. Elle est fondée sur un arrêté de 2001, mis à jour par délibération du 16 décembre 2014. Cette délibération modifie le montant d'avances, fixé désormais à 2 440 €, et nomme le suppléant. Cette régie n'a jamais été contrôlée.

D'après l'article R. 1617-17 du CGCT, les régisseurs et des collectivités et des établissements publics sont soumis aux contrôles du comptable public assignataire et de l'ordonnateur. L'instruction codificatrice n° 06-031-A-B-M du 21 avril 2006 fixe la périodicité des contrôles sur place (titre 6, chapitre 3, paragraphe 2.2) : « Le contrôle sur place de

l'ordonnateur ou de son délégué doit s'exercer selon les périodicités et modalités déterminées par ces autorités, permettant de s'assurer du bon fonctionnement des régies.

Le comptable assignataire doit procéder à la vérification sur place des régisseurs effectuant des opérations pour son compte :

- tous les quatre ans ;
- sans délai lorsque le contrôle sur pièces fait apparaître des irrégularités ;
- à l'occasion du changement de régisseur ».

La circulaire n° 2013/05/11118 du 5 juin 2013 de la DGFIP actualise ces consignes de contrôle des régies de recettes et/ou d'avances du secteur public et hospitalier : « la périodicité du contrôle est désormais proportionnée aux enjeux et risques variables de chaque régie, et non plus quadriennale de façon uniforme pour toutes les régies. Le comptable doit ainsi tenir à jour une programmation des contrôles sur place de l'ensemble des régies distinguant :

- celles connaissant le plus de risques et qui doivent donc être contrôlées sur place au moins tous les deux ans ;
- celles connaissant le moins de risques et qui doivent être contrôlées sur place au moins tous les six ans ».

La régie de recettes aurait donc dû faire l'objet d'un contrôle tous les deux ans, soit au plus tard en 2018, et celle d'avances tous les six ans.

### **Recommandation**

**3. Organiser, en lien avec le comptable public, le contrôle des régies dans le respect des délais réglementaires. *Non mise en œuvre.***

## **5.3. Dotations aux amortissements**

La régie n'a pas comptabilisé l'amortissement de ses immobilisations pendant trois exercices, de 1999 à 2001. Lors de son précédent contrôle, en 2008, la chambre rappelait le montant des dotations aux amortissements à rattraper (2,8 M€). La chambre avait également rendu un avis budgétaire le 13 juillet 2007, en raison du défaut d'équilibre réel du budget de la régie. Le montant de la dotation aux amortissements de la régie, qui représentait 27 % du total des dépenses d'exploitation de l'exercice, constituait l'une des causes du déséquilibre.

La régie a depuis modifié ses durées d'amortissement et a procédé au rattrapage des dotations par des écritures de régularisation en 2010. Le montant de la régularisation étant trop lourd pour pouvoir être supporté intégralement par la section d'exploitation, l'EPIC a obtenu une dérogation de la DGFIP en 2009 afin de pouvoir créditer les écritures d'amortissement (chapitre 28) par le débit des comptes de réserve en investissement (compte 106).

Parallèlement aux durées d'amortissements, leur mode de calcul devrait être revu. La régie dispose d'un inventaire comptable, dans lequel elle impute les amortissements. Elle débute l'amortissement d'un bien au 1<sup>er</sup> janvier suivant sa mise en service et non à la date de mise en service (date d'acquisition le plus souvent).

Or, l'article R. 2221-35 du CGCT dispose que les règles de la comptabilité communale sont applicables aux régies dotées de la personnalité morale et de l'autonomie financière, chargées de l'exploitation d'un SPIC, sous réserve des dérogations prévues au présent paragraphe. L'article R. 2221-39 rappelle que les dotations aux amortissements sont liquidées selon les dispositions applicables aux entreprises commerciales du même secteur d'activité.

À défaut de règle spécifique aux stations de ski, le plan comptable général précise, dans son article 322-4, que l'amortissement d'un actif commence à la date de début de consommation des avantages économiques qui lui sont attachés, cette date correspondant généralement à la date de mise en service de l'actif. L'instruction comptable M4 reprend ce principe dans son titre II - chapitre 1.2 (application du *prorata temporis*).

### **Recommandation**

**4. Comptabiliser l'amortissement des immobilisations dès leur date de mise en service, conformément à l'instruction comptable M4. *Totalement mise en œuvre.***

Dans sa réponse aux observations provisoires, l'ordonnateur déclare que cette recommandation a été mise en œuvre, sans toutefois documenter cette action correctrice.

La régie dispose également de différents inventaires physiques, détaillant les principaux équipements de la station par catégorie : remontées mécaniques, matériels, véhicules et équipements informatiques. Ces listes ne sont pas exhaustives. Elles ne comportent aucune donnée financière, que ce soit au sujet de l'acquisition ou des réparations, et n'incluent pas l'ensemble des biens de la régie, empêchant tout rapprochement avec l'inventaire comptable ou l'état des crédits-baux.

### **Recommandation**

**5. Produire un inventaire physique exhaustif. *Non mise en œuvre.***

## **5.4. Dotations aux provisions**

L'article R. 2221-39 du CGCT précise que les dotations aux provisions sont liquidées selon les dispositions applicables aux entreprises commerciales du même secteur d'activité. À défaut de règle spécifique aux stations de ski, le plan comptable général précise, dans ses articles 312-1, 2 et 8, qu'une provision est un passif dont l'échéance ou le montant n'est pas fixé de façon précise. Elles sont réajustées au fur et à mesure de la variation des risques. Ce réajustement est effectué dès le plus proche acte budgétaire suivant la connaissance ou l'évolution du risque. L'instruction M4 précise que des provisions sont constituées pour couvrir les charges afférentes aux jours épargnés sur compte épargne-temps par l'ensemble des personnels (compte 158). Elles sont reprises pour couvrir le coût que le service supporte du fait des conditions de consommation des droits ouverts aux personnels concernés (indemnisation, congés, prise en compte par le régime de retraite additionnelle de la fonction publique...).

Durant la période sous contrôle, la régie a inscrit des provisions principalement à deux titres : provision pour risques et charges relative au contrôle de l'URSSAF de 2012 (dotation en compte 6815 en 2013 et reprise en compte 7815 en 2014) et provision pour risques et charges au titre du compte épargne-temps (dotations en compte 6815 chaque année et reprise partielle en compte 7815 en 2018).

**tableau 1 : dotations et reprises de provisions**

Exercice	Dotations	Reprises	Solde crédit (c/ 15181)
2013	49 162	43 500	439 296
2014	394	39 993	399 697
2015	8 237	0	407 934
2016	33 750	0	441 684
2017	60 561	0	502 245
2018	0	89 903	412 342

Source : balance des comptes

La régie n'a pas enregistré de provision pour le contrôle de l'URSSAF effectué en 2017, le contrôle ayant débuté en juin et les pénalités ayant été payées en décembre.

L'instruction M4 dispose également que les provisions destinées à couvrir la sortie de ressources probable résultant des litiges (dommages et intérêts, indemnités, frais de procès) doivent être constituées dès l'ouverture d'un contentieux en première instance contre le service, à hauteur du montant estimé par le service de la charge qui pourrait en résulter en fonction du risque financier encouru. Elle est maintenue, et ajustée si nécessaire, jusqu'à ce que le jugement soit devenu définitif. Cette provision est constituée dès que le risque est identifié.

L'accident mortel d'un salarié en 2016 lors d'une opération d'entretien d'un tapis roulant a abouti à une condamnation pénale de la régie de 23 600 € en 2017 (cf. § 3.1). Ce litige contre la station n'avait pas fait l'objet d'une provision. La régie devra veiller à respecter l'obligation d'inscription dans un tel cas.

### **Recommandation**

**6. Constituer des provisions au moins dans les cas obligatoires, afin d'anticiper les impacts financiers des risques inhérents à la gestion de la station. *Non mise en œuvre.***

## **5.5. Recettes à régulariser**

La régie enregistre d'importantes recettes à régulariser, dites « recettes à classer », fin 2013 et 2017 : respectivement 0,56 M€ et 0,46 M€, correspondant à des recettes effectivement perçues et figurant dans la trésorerie, mais n'ayant pas encore fait l'objet de titres émis à l'encontre des tiers débiteurs, donc non enregistrées dans les comptes annuels.

**tableau 2 : recettes à régulariser**

Compte	Libellé	2013	2014	2015	2016	2017	2018
4711	Versement des régisseurs	11 168	0	0	0	415 936	0
4712	Virements réimputés	241	0	0	250	0	750
4713	Recettes perçues avant émission des titres	0	0	0	847	3 234	3 040
471411	Excédents à réimputer - pers physiques	41 325	25 455	38 049	0	0	
471412	Excédents à réimputer - pers morales				33 558	46 401	24 928
4718	Autres recettes à régulariser	502 674	10 399	2	0	3	2 966
<b>Total général</b>		<b>555 408</b>	<b>35 854</b>	<b>38 051</b>	<b>34 654</b>	<b>465 574</b>	<b>31 685</b>

Source : comptes de gestion

Les recettes à classer en 2013 concernent principalement la perception d'une subvention d'investissement de 500 000 €, versée par la commune de Cauterets le 31 décembre 2013. Le compte 4718 « Autres recettes à régulariser » a été apuré de cette somme le 21 mai 2014 par le crédit du compte 1314 « Subventions d'équipement - communes », suite à l'émission d'un titre ordinaire par l'ordonnateur.

En 2017, le solde des recettes à classer provient essentiellement du crédit du compte 4711 « Versements des régisseurs ». En effet, l'ordonnateur n'a pas émis de titre de régularisation correspondant aux versements de 115 936 € le 18 décembre 2017 et de 300 000 € le 29 décembre 2017. Or, l'instruction comptable M4 précise que ce compte doit être apuré en fin d'exercice, notamment lors de la journée complémentaire. La régularisation n'a été effectuée qu'en 2018.

---

### **CONCLUSION INTERMÉDIAIRE**

---

La régie doit améliorer sa transparence financière, en complétant les informations réglementaires qui font actuellement défaut dans ses documents.

Sa gestion des risques financiers est également perfectible : le contrôle des régies comptables est insuffisant et les provisions obligatoires ne sont pas toujours enregistrées.

## **6. SITUATION FINANCIÈRE**

### **6.1. Les relations financières avec la commune de Cauterets**

Jusqu'en juin 2019, la régie est liée à la commune de Cauterets par des conventions d'objectifs, qui déterminent les engagements réciproques. Ces conventions précisent le montant des subventions versées par la ville.

Les stations de ski constituent des SPIC<sup>33</sup>. Intervenant dans un champ concurrentiel, ils doivent principalement être financés par l'utilisateur.

Toutefois, en vertu des articles L. 2224-1 et 2 du CGCT, le conseil municipal peut décider une telle prise en charge lorsque celle-ci est justifiée par l'une des raisons suivantes :

- « 1° lorsque les exigences du service public conduisent la collectivité à imposer des contraintes particulières de fonctionnement ;
- 2° lorsque le fonctionnement du service public exige la réalisation d'investissements qui, en raison de leur importance et eu égard au nombre d'utilisateurs, ne peuvent être financés sans augmentation excessive des tarifs ;
- 3° lorsque, après la période de réglementation des prix, la suppression de toute prise en charge par le budget de la commune aurait pour conséquence une hausse excessive des tarifs.

La décision du conseil municipal doit faire l'objet, à peine de nullité, d'une délibération motivée. Cette délibération fixe les règles de calcul et les modalités de versement des dépenses du service prises en charge par la commune, ainsi que le ou les exercices auxquels elles se

---

<sup>33</sup> Le Conseil d'État (CE) a rappelé que « l'exploitation des pistes de ski, incluant notamment leur entretien et leur sécurité, constitue un service public industriel et commercial, même lorsque la station de ski est exploitée en régie directe par la commune » (CE, 19 février 2009, *M<sup>lle</sup> Beaufils et autres*).

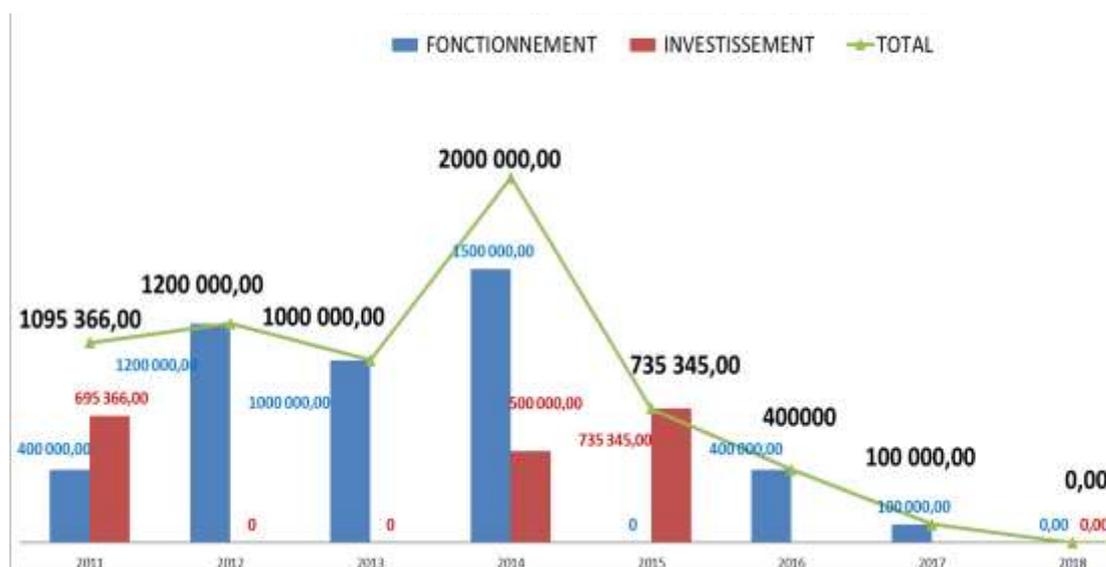
rapportent. En aucun cas, cette prise en charge ne peut se traduire par la compensation pure et simple d'un déficit de fonctionnement ».

Ainsi, une intervention publique encadrée peut se justifier, le cas échéant, d'autant que l'activité de la station engendre des recettes fiscales, des retombées économiques et des créations ou maintiens d'emploi sur le territoire. L'engagement financier de la collectivité doit néanmoins demeurer prudent et proportionné au retour attendu en termes d'activité et être dûment justifié par une délibération.

Au cours de la période sous revue, la régie Espaces Cauterets a perçu des subventions de fonctionnement exceptionnelles de la part de la commune sur trois exercices : 1 M€ en 2013, 1,6 M€ en 2014, 0,4 M€ en 2016. Elle a reçu également des subventions d'équipement de la commune de 0,5 M€ en 2014, 0,7 M€ en 2015, 0,1 M€ en 2017 et 0,6 M€ en 2019.

La régie a donc reçu, depuis 2013, 3 M€ de subventions communales de fonctionnement et 1,9 M€ de subventions d'équipement. Alors qu'il s'agit de l'un de ses objectifs centraux, l'indépendance financière d'Espaces Cauterets est difficile à assurer. Sans le soutien de la collectivité, la régie ne saurait assumer seule ses obligations. Ce soutien décroît entre 2014 et 2018, en raison des importantes indemnités d'assurances perçues par la régie et de la croissance de son chiffre d'affaires, et augmente à nouveau en 2019.

**graphique 5 : subventions communales perçues par la régie**



Source : régie Espaces Cauterets

NB : hors subvention de fonctionnement de 115 000 € versée en 2014 pour les festivités des 50 ans de la station. En 2017, la subvention a été finalement perçue en investissement.

Ces subventions reposent sur des délibérations communales. C'est ainsi que, par celles des 18 octobre 2004 et 11 mars 2006, la commune s'est engagée à verser un montant de 15 M€ sur le fondement de l'article L. 2224-2.2° précité du CGCT. Ce soutien prend la forme de subventions d'équipement afin de couvrir l'annuité de l'emprunt contracté par Espaces Cauterets pour le renouvellement de la télécabine vers le Lys. Elles s'échelonnent à partir de 2005, en fonction du tableau d'amortissement.

Ces délibérations cadres sont ensuite déclinées, et parfois complétées, par des délibérations annuelles. Plusieurs délibérations ont ainsi été votées par la commune durant la période sous contrôle :

- délibération du 15 avril 2013, traduite dans une convention d'objectifs du même jour : 1,5 M€ de subvention d'investissement dont 800 000 € pour le coût de l'emprunt, à verser par tranches. La délibération du 23 décembre 2013 modifie la répartition de l'enveloppe : 1 M€ affectés en fonctionnement et 0,5 M€ en investissement. 1,5 M€ ont été effectivement reçus par la régie, en 2013 et 2014, selon cette répartition ;
- délibération du 28 avril 2014, traduite dans une convention d'objectifs du même jour : 1,5 M€ dont 0,8 M€ pour le coût de l'emprunt. À cela s'ajoute une subvention de 90 000 € pour financer les festivités des 50 ans de la station, portée à 115 000 € par avenant du 8 décembre 2014, sans délibération fournie ni visa d'une délibération dans l'avenant. L'enveloppe globale de 1,6 M€ est finalement inscrite intégralement en fonctionnement par la commune et perçue comme telle par la régie<sup>34</sup>, contrairement à ce que prévoit la délibération du 28 avril ;
- délibération du 13 avril 2015, mise en œuvre par convention d'objectifs du 7 mai 2015 : 1,4 M€ de subvention globale<sup>35</sup> dont 0,7 M€ en section de fonctionnement et 0,7 M€ en investissement sans précision sur l'objet. La convention prévoit que le financement du coût de l'emprunt contracté par la régie pour la réalisation de la remontée du Lys est imputé en fonctionnement, alors que la délibération de mars 2006 prévoit explicitement qu'il s'agit d'une subvention d'équipement. La régie a perçu 0,7 M€ en investissement. Il reste 0,7 M€ en fonctionnement non perçus, qui n'ont pas été régularisés ni versés par la suite ;
- délibération du 18 avril 2016, traduite par convention d'objectifs du 2 mai : 0,9 M€ dont 0,4 M€ en fonctionnement pour couvrir les frais financiers de l'emprunt et 0,5 M€ pour financer le programme d'investissement. Les comptes de la régie traduisent une recette perçue de 0,4 M€ en fonctionnement, qui ne sera cependant pas mandatée par la commune ;
- délibération et décision modificative du 17 août 2017 : cette délibération relève un décalage entre les documents budgétaires de la commune et ceux de la régie, l'inscription de recette dans le budget de l'Espaces Cauterets en 2016 n'ayant finalement pas fait l'objet d'un mandat par la commune. La délibération réduit donc la subvention d'investissement prévue en 2017 de 0,5 M€ à 0,1 M€ et affecte 0,4 M€ à la régie en subvention de fonctionnement. La régie a déjà enregistré les 0,4 M€ en fonctionnement et reçoit 0,1 M€ en investissement en 2017. Les 0,5 M€ de subvention d'équipement votés en 2016 n'ont jamais été perçus ;
- aucune subvention votée en 2018. En raison des importantes indemnités d'assurance perçues par la régie, la commune a suspendu ses subventions en 2018 ;
- délibération du 19 avril 2019, traduite dans une convention du 7 mai : subvention d'investissement de 0,6 M€ afin de financer les travaux sécuritaires réglementaires de la station, versée par tranches sur justificatifs. Cette somme a été effectivement versée.

Contrairement à ce que prévoit la réglementation, ces délibérations ne justifient pas toujours les financements reçus par la régie. Elles sont à plusieurs reprises contradictoires quant aux montants décidés et versés ou quant à leur nature même.

De 2014 à 2017, les subventions ne sont pas toutes justifiées par des délibérations motivées et détaillées dans les conditions prévues par l'article L. 2224-2 du CGCT, permettant de déroger à

---

<sup>34</sup> Dont 1 M€ perçus en 2015, rattachés à l'exercice 2014 par la régie.

<sup>35</sup> À cette enveloppe de fonctionnement s'ajoute le reliquat de 1 M€ de 2014.

l'interdiction de subventionner un SPIC. La régie doit, en lien avec la commune ou le SICLA, justifier les subventions qu'elle reçoit de l'entité de rattachement.

### **Recommandation**

**7. En lien avec l'entité de rattachement, justifier les subventions reçues par des délibérations motivées et détaillées conformément à la réglementation. *Non mise en œuvre.***

La commune apporte par ailleurs d'autres soutiens à la régie, garantissant certains emprunts et mettant à disposition à titre gratuit l'immeuble du siège.

Ce soutien important à la pérennité de sa station de ski a des conséquences importantes. Les impôts locaux, par exemple, affichent des taux élevés en 2018 : 17,11 % pour la taxe d'habitation et 22,40 % pour le foncier bâti.

La situation financière de la commune s'est néanmoins redressée, en raison d'un effort de gestion important de l'équipe municipale mais aussi des retombées de l'intercommunalité. C'est ainsi qu'après avoir été négative en 2015, la capacité d'autofinancement (CAF) brute se redresse, pour atteindre 1,3 M€ en 2019. Après une CAF nette négative durant deux années consécutives (- 0,9 M€ en 2015 et - 2,3 M€ en 2016), elle s'est rétablie pour atteindre 0,7 M€ en 2019. La commune doit conforter le redressement de sa situation financière, qui dépendra de la stabilisation des périmètres d'intervention avec l'EPCI et de ses propres projets. Cette nécessaire visibilité doit être formalisée dans une prospective, qui n'est pas actualisée à ce jour.

## **6.2. Les résultats financiers**

### **6.2.1. Une rentabilité d'exploitation satisfaisante**

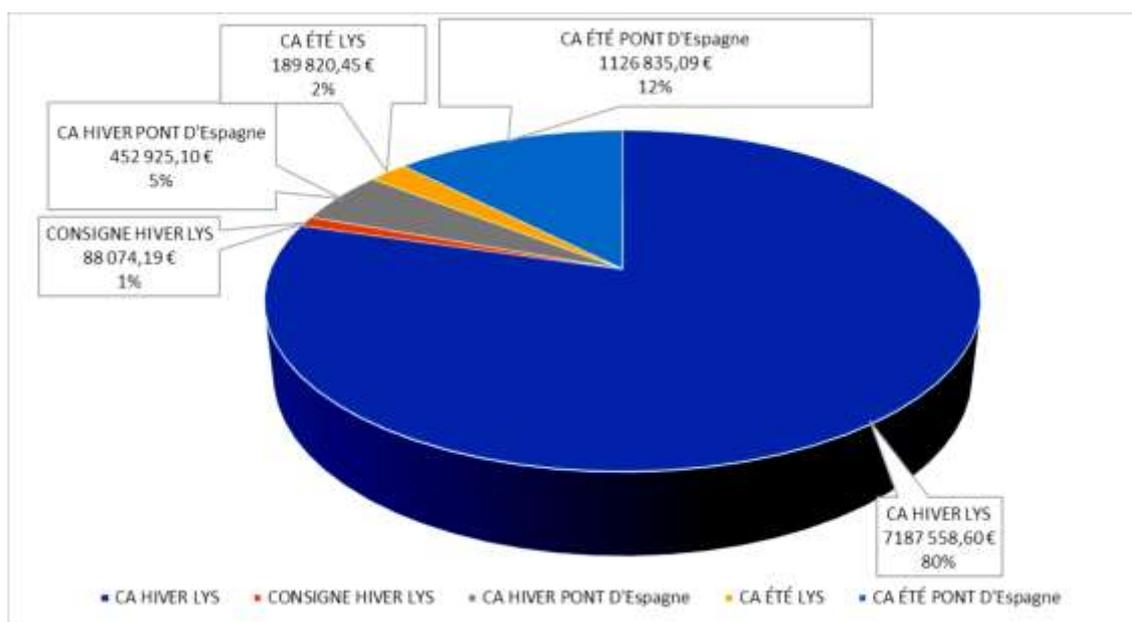
#### **6.2.1.1. Un chiffre d'affaires en progression**

La régie Espaces Cauterets est avant tout un exploitant de remontées mécaniques. Sur la période 2013-2019, son chiffre d'affaires, principalement issu des ventes de forfaits, progresse en moyenne de 5,3 % par an, pour atteindre 10,3 M€ en 2019. La production immobilisée étant marginale, avec 0,2 M€, le chiffre d'affaires constitue l'essentiel des produits annuels, qui s'élèvent à 10,5 M€ en fin de période.

La régie a mis en place une comptabilité analytique, qui permet de distinguer les coûts de fonctionnement et d'investissement par site et par équipement.

La saison d'hiver dégage plus de 85 % du chiffre d'affaires, dont 80 % sur le domaine du Lys, en lien direct avec la qualité de l'enneigement. Avec un peu moins de 15 % du chiffre d'affaires, la saison estivale reste encore marginale pour la station mais le chiffre d'affaires progresse, réalisé essentiellement sur le domaine du Pont d'Espagne (parking et remontées mécaniques utilisées l'été). Les revenus estivaux liés au domaine du Lys proviennent également des remontées mécaniques et, loin derrière, du vélo tout terrain.

graphique 6 : composition du chiffre d'affaires



Source : régie Espaces Cauterets (montants HT 2018)

L'exploitation hivernale du domaine du Lys constitue la source principale de revenus de la station. Pour chaque saison de ski, à cheval sur deux exercices comptables, les forfaits de remontées mécaniques représentent plus de 90 % du chiffre d'affaires. Toutefois les recettes progressent peu (+ 1,8 % en moyenne par an). Les forfaits de piétons et les revenus de consignes, s'ils restent marginaux, connaissent les plus fortes progressions.

tableau 3 : résultats des dernières saisons hivernales (chiffre d'affaires en € TTC)

Lys	2015/16	2016/17	2017/18	2018/19	Var annuelle moyenne
FORFAITS RM	7 916 636	7 447 896	7 729 713	7 389 451	1,8 %
PIÉTONS	398 710	363 078	340 308	442 453	9,7 %
ASSURANCES	140 907	135 432	128 424	135 081	- 1,4 %
CONSIGNE	86 250	93 594	111 555	104 040	4,6 %
AUTRES	0	0	0	9158	NC
<b>Total</b>	<b>8 542 503</b>	<b>8 040 000</b>	<b>8 310 000</b>	<b>8 080 183</b>	<b>2,1 %</b>

Pont d'Espagne	2015/16	2016/17	2017/18	2018/2019	Var annuelle moyenne
NORDIQUE	39 168	56 991	84 565	58 345	14,2 %
PARKING	110 330	140 941	97 520	135 513	7,1 %
PIÉTONS	50 215	60 512	84 005	68 996	11,2 %
PIÉTONS TS Gaube	44 274	40 108	33	80 220	21,9 %
RAQUETTES	0	0	22 320	0	NC
SKI ALPIN	3 518	127 309	154 399	117 042	221,6 %
AUTRES	566	898	1 398	0	- 100,0 %
<b>Total</b>	<b>248 071</b>	<b>426 759</b>	<b>444 240</b>	<b>460 116</b>	<b>22,9 %</b>

Source : régie Espaces Cauterets

La politique tarifaire de la station n'est pas si attractive au regard de celle pratiquée par les stations environnantes<sup>36</sup>.

Les augmentations sont raisonnables pour les tarifs d'hiver, de 2 à 3 % par an, et plus marquées pour ceux d'été, de 5 à 6 %. Les forfaits journées représentent la part de recettes la plus importante, soit 44 % du chiffre d'affaires, en lien avec la difficulté de la station à développer les séjours. Le prix moyen est de 24,5 € sur la saison 2018-2019, en baisse de 1 € pour compenser le manque de neige du début de saison. Cette tarification ne reflète cependant pas la réalité des coûts, eu égard aux subventions de fonctionnement régulièrement versées par la commune de Caunterets.

**tableau 4 : évolutions tarifaires**

Hiver	2012-2013	2013-2014	2014-2015	2015-2016	2016-2017	2017-2018	2018-2019	Var annuelle moyenne
Journée Adulte	32,50 €	34 €	34,50 €	36 €	36,50 €	37,00 €	37,50 €*	2 %
Journée Réduit (5-17 ans)	27,50 €	29,50 €	29,50 €	31,00 €	31,50 €	32,00 €	32,50 €	3 %
6 Jours Adulte	162,50 €	170 €	172,50 €	176 €	182,50 €	185 €	192,50 €*	3 %
6 Jours Réduit (5-17 ans)	137,50 €	147,50 €	147,50 €	151 €	157,50 €	160,00 €	167,50 €	3 %

Été	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	Var annuelle moyenne
Pass Lac Gaube Adulte	11,50 €	12,00 €	12,50 €	13,00 €	13,00 €	15,00 €	15,00 €	5 %
Pass Lac Gaube Réduit	9,50 €	10,00 €	10,50 €	10,50 €	11,00 €	12,50 €	12,50€	5 %
Accès site pont d'Espagne	5,00 €	5,00 €	5,50 €	6,00 €	6,50 €	6,50 €	7,00 €	6 %
Pass Crêtes Lys Adulte	11,50 €	12,00 €	12,50 €	13,00 €	13,00 €	15,00 €	15,00 €	5 %
Pass Crêtes Lys Réduit	9,50 €	10,00 €	10,50 €	10,50 €	11,00 €	12,50 €	12,50 €	5 %

Source : régie Espaces Caunterets

NB : tarifs passés respectivement à 38 € et 195 € pour la saison 2019-2020.

#### 6.2.1.2. La valeur ajoutée et l'excédent brut d'exploitation en hausse

La valeur ajoutée, autrement dit les produits de gestion diminués des consommations intermédiaires<sup>37</sup> et des impôts, représente 6,1 M€ en 2019. Elle connaît une nette progression de 13,5 % en moyenne par an, compte tenu de la croissance moyenne de 4,3 % des produits de gestion et de la diminution, dans la même proportion, des consommations intermédiaires et des impôts.

Les produits de gestion ont été optimisés malgré les aléas climatiques des dernières saisons hivernales, grâce à la complémentarité entre les deux sites, des ouvertures du domaine même dans des situations critiques (navettes) et une optimisation du remplissage durant des périodes plus faibles grâce aux outils développés par la SEM N'Py (« semaines givrées » par exemple). La régie perçoit également des loyers et refacturations de charges.

Les charges de personnel sont relativement stables sur la période sous contrôle, avec une évolution annuelle de + 0,6 % par an. Elles représentent 3,7 M€. La régie dégage ainsi un excédent

<sup>36</sup> Forfaits « journée adulte » et « 6 jours adulte » pour la saison 2019-2020 dans les stations situées à l'intérieur ou à proximité du territoire intercommunal : Gavarnie-Gèdre avec 29 pistes (29 €, 130 €), Grand Tourmalet 62 pistes (45 €, 239 €), Hautacam 16 pistes (21 €, 102 €), Luz-Ardiden 28 pistes (35 €, 180 €), Piau-Engaly 41 pistes (38 €, 190 €), Saint-Lary-Soulan 58 pistes (44 €, 225,50 €).

<sup>37</sup> Il s'agit des charges externes telles que l'énergie, les achats de fournitures et petit équipement, le paiement de prestations de service.

brut d'exploitation de 2,7 M€ en 2019, en progression de 3,2 M€ par rapport à 2013<sup>38</sup>. Cet excédent d'exploitation n'intègre pas les subventions de fonctionnement versées par la commune de Cauterets, qui sont comptabilisées en résultat exceptionnel.

**tableau 5 : résultats d'exploitation**

en €	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	Var. annuelle moyenne
Chiffre d'affaires	7 554 788	8 247 260	9 318 299	9 383 028	9 323 505	9 117 373	10 313 656	5,3 %
<b>= Ressources d'exploitation</b>	<b>7 554 788</b>	<b>8 247 260</b>	<b>9 318 299</b>	<b>9 383 028</b>	<b>9 323 505</b>	<b>9 117 373</b>	<b>10 313 656</b>	<b>5,3 %</b>
+ Production immobilisée	595 082	177 164	270 745	87 749	116 152	246 163	182 267	- 17,9 %
<b>= Produit total</b>	<b>8 149 870</b>	<b>8 424 424</b>	<b>9 589 043</b>	<b>9 470 777</b>	<b>9 439 657</b>	<b>9 363 536</b>	<b>10 495 923</b>	<b>4,3 %</b>
- Consommations intermédiaires	4 894 787	3 770 294	3 600 591	3 701 302	3 825 739	3 693 311	3 749 534	- 4,3 %
- Impôts taxes et versements assimilés (sauf personnel)	382 753	425 652	413 049	448 653	452 817	441 347	611 023	8,1 %
<b>= Valeur ajoutée</b>	<b>2 872 331</b>	<b>4 228 477</b>	<b>5 575 404</b>	<b>5 320 823</b>	<b>5 161 101</b>	<b>5 228 878</b>	<b>6 135 366</b>	<b>13,5 %</b>
<i>en % du produit total</i>	35,2 %	50,2 %	58,1 %	56,2 %	54,7 %	55,8 %	58,5 %	
- Charges de personnel	3 581 324	3 760 226	3 631 058	3 188 201	3 291 702	3 632 152	3 715 929	0,6 %
+ Autres produits de gestion	168 971	172 814	157 092	192 735	162 491	349 157	298 474	9,9 %
- Autres charges de gestion	18 545	16 243	26 183	48 635	34 643	31 268	53 658	19,4 %
<b>= Excédent brut d'exploitation</b>	<b>- 558 567</b>	<b>624 822</b>	<b>2 075 254</b>	<b>2 276 722</b>	<b>1 997 247</b>	<b>1 914 614</b>	<b>2 664 253</b>	<b>NC</b>
<i>en % du produit total</i>	- 6,9 %	7,4 %	21,6 %	24,0 %	21,2 %	20,4 %	25,4 %	
+/- Résultat financier	- 620 273	- 679 330	- 634 228	- 588 251	- 497 317	- 430 361	- 362 164	- 8,6 %
+/- Résultat exceptionnel (réel, hors cessions)	4 264 087	1 460 946	- 321 108	4 066 958	131 278	199 478	44 840	- 53,2 %
<b>= CAF brute avant impôts s/ les bénéfiques</b>	<b>3 085 247</b>	<b>1 406 438</b>	<b>1 119 918</b>	<b>5 755 429</b>	<b>1 631 208</b>	<b>1 683 732</b>	<b>2 346 929</b>	<b>- 4,5 %</b>
- Impôts sur les bénéfiques et assimilés	486 766	150 417	2 700	0	27 784	17 946	0	- 100 %
<b>= CAF brute apparente</b>	<b>2 598 481</b>	<b>1 256 021</b>	<b>1 117 218</b>	<b>5 755 429</b>	<b>1 603 424</b>	<b>1 665 786</b>	<b>2 346 929</b>	<b>- 1,7 %</b>
<i>en % du produit total</i>	31,9 %	14,9 %	11,7 %	60,8 %	17,0 %	17,8 %	22,4 %	
- Indemnités d'assurance exceptionnelles	3 000 000	0	0	4 100 000	600 000	0	0	NC
+ Déficits d'exploitation exceptionnels	2 000 000	0	0	500 000	0	0	0	NC
<b>= CAF brute retraitée</b>	<b>1 598 481</b>	<b>1 256 021</b>	<b>1 117 218</b>	<b>2 155 429</b>	<b>1 003 424</b>	<b>1 665 786</b>	<b>2 346 929</b>	<b>6,6 %</b>
- Dotations nettes aux amortissements	2 134 370	1 842 512	1 804 339	1 969 517	1 865 048	1 952 774	1 881 068	- 2,1 %
<b>= CAF brute - amortissements</b>	<b>- 535 889</b>	<b>- 586 491</b>	<b>- 687 121</b>	<b>185 912</b>	<b>- 861 624</b>	<b>- 286 989</b>	<b>465 861</b>	<b>NC</b>
- Dotations nettes aux provisions	5 662	- 39 599	8 237	33 750	60 561	- 89 903	180 039	78,0 %
+ Quote-part des sub. d'inv. transférées	423 272	446 842	486 540	585 069	524 749	476 834	424 035	0,0 %
+/- Values de cessions	212 201	500	4 009	- 68 457	8 888	- 91 235	3 750	- 49,0 %
<b>= Résultat net retraité</b>	<b>93 922</b>	<b>- 99 550</b>	<b>- 204 809</b>	<b>668 775</b>	<b>- 388 548</b>	<b>188 513</b>	<b>713 607</b>	<b>40,2 %</b>
<i>en % du produit total</i>	13,4 %	- 1,2 %	- 2,1 %	45,1 %	2,2 %	2,0 %	6,8 %	

Source : CRC Occitanie – logiciel Anafî, d'après les comptes de gestion

La régie maîtrise ses charges externes et sa masse salariale.

La politique d'avancement est déterminée par la convention collective et à titre exceptionnel par les spécificités demandées sur un poste (polyvalence, spécialisation...). L'avancement est encadré et relativement limité, avec une évolution du point fixée dans le cadre des négociations nationales. Un entretien de positionnement, réalisé tous les deux ans pour les permanents et tous les quatre ans pour les personnels temporaires, permet de prévoir une évolution d'indice en fonction de l'évolution du salarié. Le salaire net moyen au sein de la régie s'élève à 2 058 € et progresse lentement.

<sup>38</sup> La variation annuelle moyenne n'est pas calculable, l'excédent brut d'exploitation étant négatif en 2013 (- 0,559 M€).

L'organisation mise en place permet, également, de contenir l'évolution de la masse salariale. La mutualisation des équipes de direction entre les différentes structures partenaires (office de tourisme, N'Py, Cauterets restauration) y contribue. De surcroît, en début et fin de saison, les équipes des deux domaines skiables sont mutualisées suivant le niveau d'enneigement afin d'optimiser les embauches.

L'équipe de maintenance est montée progressivement en compétence et assure désormais 90 % des travaux réglementaires de « grandes visites » en interne. Un travail a également été fait sur le site du Lys pour maintenir une ouverture limitée durant les périodes de basse saison, afin de réduire le fonctionnement de certaines remontées.

Cette maîtrise des charges, couplée à la progression des produits de gestion, permet de dégager une rentabilité d'exploitation satisfaisante. Tel n'est pas le cas de la rentabilité économique globale de la station.

## **6.2.2. Une faible rentabilité économique globale**

La rentabilité économique inclut le poids de la dette, les amortissements de biens et les provisions.

### **6.2.2.1. Une capacité d'autofinancement souvent insuffisante pour honorer la dette**

Les frais financiers de la régie ont connu un fléchissement notable, soit - 8,6 % par an, pour atteindre 0,4 M€ en 2019, en lien avec sa démarche de désendettement (cf. § 6.4.1).

Parallèlement, la régie a perçu des produits exceptionnels importants en 2013 et 2016, essentiellement liés à des indemnités d'assurance. En effet, les risques inhérents à l'activité de la station ne sont pas sans conséquence financière : ils génèrent des dommages matériels, des pertes d'exploitation, des augmentations de cotisations d'assurance, voire des frais de contentieux. En contrepartie, des indemnités d'assurance importantes sont perçues, générant parfois la majoration des cotisations ou la résiliation par l'assureur.

Ainsi, 3 M€ ont été perçus par la régie suite aux sinistres intervenus en 2013 : 1 M€ pour dommages matériels et 2 M€ pour déficit d'exploitation, permettant de couvrir les pertes. La régie a reçu 4,1 M€ en 2016 au titre des dommages d'avalanches, dont 0,5 M€ pour perte d'exploitation. Plus récemment, une indemnité d'assurance a été versée suite à une avalanche ayant emporté une partie du tapis des débutants, d'un montant de 0,6 M€ en 2017, auxquels s'ajoutent 0,2 M€ restant à percevoir en fonction des réalisations de travaux d'aménagement de pistes et de neige de culture.

L'encaissement de ces différentes indemnités a entraîné la suspension du versement de la subvention communale en 2018.

La succession des sinistres engendre ainsi une forte variabilité des comptes. Or, la régie ne peut construire ses marges de manœuvre sur des situations exceptionnelles et doit trouver un niveau d'activité suffisant pour permettre une pérennité économique. Les 7,7 M€ perçus majorent artificiellement sa capacité à investir. Les dépenses et recettes exceptionnelles doivent donc être retraitées dans l'analyse financière.

En écartant les indemnités d'assurance et les déficits d'exploitation exceptionnels<sup>39</sup>, la CAF brute s'élève à 2,3 M€ en 2019, en évolution moyenne de + 6,6 % par an, grâce au rebond des ressources d'exploitation sur le dernier exercice. Malgré l'évolution maîtrisée des charges, elle n'est pas suffisante pour rembourser le capital emprunté entre 2013 et 2018, qui représente entre 1,7 M€ et 3 M€ chaque année. Les conditions d'exploitation de la régie ne lui permettent donc pas, sauf en 2019, d'honorer sa dette. La CAF nette qui s'en dégage est négative durant six exercices sur les sept examinés. Elle reste faible en 2019 avec 0,2 M€.

Ces indicateurs intègrent les subventions de fonctionnement exceptionnelles reçues de la commune et illustrent l'incapacité de la régie à assurer son indépendance financière (cf. tableau 5). Elle reste donc très dépendante des marges de manœuvre de la commune de Cauterets.

#### 6.2.2.2. Un résultat net souvent faible

Les dotations aux amortissements s'élèvent à 1,9 M€ en fin de période. Elles connaissent un fléchissement depuis 2013 (- 2,1 % par an), en lien avec le ralentissement des dépenses d'équipement. Malgré cela, la CAF brute retraitée est souvent insuffisante pour financer les amortissements (durant cinq exercices sur sept). Comme pour la dette, l'exploitation courante ne permet pas à la régie de supporter financièrement le renouvellement de son patrimoine, afin de faire face à sa dégradation progressive. Le recentrage des investissements sur les dépenses réglementaires, dites de « grandes inspections », permet néanmoins à la station d'assurer l'entretien de ses équipements, au détriment des réalisations de nouveaux investissements structurants.

Les dotations et reprises de provisions sont variables et dépendent des risques identifiés chaque année. Sur la période contrôlée, la régie Espace Cauterets provisionne peu : la régie a inscrit 159 k€ de dotations nettes en sept ans.

Une fois ces opérations d'ordre couvertes, la régie dégage un résultat net de 0,7 M€ en 2019, rattrapant son niveau de 2016. Il intègre, le cas échéant, les subventions de fonctionnement versées par la commune. Toujours retraité des indemnités d'assurance et des déficits d'exploitation liés aux sinistres, le résultat est négatif à trois reprises sur la période : en 2014, 2015 et 2017. En 2013 il n'est positif que grâce à des produits de cession de 0,2 M€. Le résultat reste faible sur la période, avec 138 k€ en moyenne.

### 6.3. La soutenabilité de la politique d'investissement

#### 6.3.1. Le net ralentissement des dépenses d'équipement

Une réflexion d'ensemble a été menée par la régie Espaces Cauterets, conduisant à la mise en place d'un schéma global de gestion du site 2004-2014, prévoyant les investissements nécessaires au développement du domaine, assorti d'un calendrier annuel de réalisation.

L'accueil, les caisses et les moyens d'accès au domaine skiable du Lys ont été réhabilités entre 2004 et 2006, notamment *via* l'acquisition d'une télécabine de huit places, offrant un

---

<sup>39</sup> Indemnités d'assurance retranchées : 3 M€ en 2013, 4,1 M€ en 2016 et 0,6 M€ en 2017 ; déficits d'exploitation exceptionnels annulés : 2 M€ en 2013 et 0,5 M€ en 2016. D'autres coûts induits, difficiles à évaluer existent : augmentation des fournitures, dépenses d'entretien et honoraires d'experts, mise en place de navettes ; mais des économies ont été également réalisées en lien avec l'arrêt de la télécabine.

transport de plus de 2 000 personnes par heure, soit le triple de l'ancien téléphérique qui générait d'importantes files d'attente. Cette nouvelle télécabine, seul lien physique entre la ville et le domaine du Lys, a nécessité la réfection complète des gares de départ et d'arrivée et a finalement coûté 25 M€, contre 14 M€ prévus pour le projet initial. La régie s'est aussi équipée de bornes d'accès aux pistes et de caisses automatiques avec forfaits magnétiques. Elle est aujourd'hui dotée des équipements nécessaires à la compétitivité de la station. Les investissements réalisés en lien avec ce schéma de développement représentent un montant total de 30 M€, financés aux trois quarts par de la dette.

Sur la période contrôlée, exercices 2013 et suivants, la régie a réalisé 8,7 M€ d'investissements<sup>40</sup>, soit 1,2 M€ en moyenne par an (cf. annexe 1).

Les investissements les plus importants ont concerné l'amélioration de l'offre. La régie a ainsi restructuré l'espace « Yeti Park » entre 2011 et 2015, pour un coût d'investissement de 1,7 M€ HT, avec trois tapis en front de neige qui améliorent l'accueil du public débutant, ce qui est en cohérence avec la cible familiale. Cette opération a eu des effets positifs sur la fréquentation, en particulier sur les *pass* journée débutants. Le rallongement de la piste crête aval et son élargissement ont permis de créer une piste bleue permettant de désengorger la zone de front de neige. Les bâtiments du domaine du Lys, propriété de la régie, qui abritent l'accueil et la restauration, ont également été réhabilités pour permettre leur montée en gamme. Ce rythme d'investissement n'est cependant pas soutenable dans le temps pour la station et doit rester périodique.

Sur la fin de la période, la régie a donc limité ses investissements aux exigences réglementaires qui conditionnent les autorisations d'ouverture du domaine : 0,9 M€, 0,6 M€ et 0,5 M€ ont été dépensés entre 2017 et 2019.

La structuration d'une équipe de maintenance, montée progressivement en compétence et qui assure désormais 90 % des « grandes visites » de remontées mécaniques, a permis de limiter les coûts. Cette internalisation partielle des investissements est comptabilisée en travaux en régie, détaillés en annexe au compte administratif.

La régie enregistre des restes à réaliser uniquement en investissement, ceux-ci s'avérant modestes.

Entre 2013 et 2019, la CAF nette étant le plus souvent négative, vu l'importance de l'annuité de la dette, la régie ne dégage pas d'épargne pour assurer ses dépenses d'investissement. Elle finance intégralement ses équipements par un recours à l'emprunt et par les subventions reçues, en mobilisant au besoin son fonds de roulement. Même si la station n'a pas mobilisé d'emprunt en 2016, 2018 et 2019, en raison de la chute de ses investissements, la principale source de financement reste le marché bancaire, avec 6,7 M€ empruntés durant la période sous contrôle.

Loin derrière la commune de Cauterets, le département des Hautes-Pyrénées a versé, sur la période, 0,386 M€ pour les investissements de la régie, principalement pour l'espace débutants et la création d'une nouvelle piste, ainsi que pour l'aménagement de la gare supérieure du Lys. La région Occitanie a soutenu la régie à hauteur de 0,338 M€ et l'État a apporté 0,103 M€ pour les mêmes projets. La communauté de communes ne participe pas aux financements. Si l'ambition et la méthode de positionnement de la région ont été formalisées, le positionnement du département des Hautes-Pyrénées et de l'EPCI dans le soutien des stations de ski reste à préciser.

---

<sup>40</sup> Y compris les travaux en régie.

### **6.3.2. Des capacités futures qui auraient été entièrement absorbées par la liaison**

Les futures capacités d'investissement de la régie sont limitées. Alors qu'elle prévoyait, dans son budget 2019, de dépenser 1,3 M€ d'investissements<sup>41</sup>, la régie n'a réalisé que 0,5 M€, essentiellement consacrés aux dépenses réglementaires.

La régie dispose d'un plan pluriannuel d'investissement, qui n'est pas voté mais fait l'objet d'une présentation en conseil d'administration. Il représente un engagement de 4,5 M€ sur la période 2020-2025, poursuivant ainsi un rythme d'investissement raisonné. La priorité est donnée aux remontées mécaniques, et si possible au renforcement de l'enneigement artificiel.

La liaison entre Cauterets et Luz-Ardiden, qui devait être portée par le SICLA, représenterait un investissement total d'au moins 20 M€, avec des retombées en termes de fréquentation de l'ordre de 65 000 journées-skieurs supplémentaires. Cela devait engendrer des créations de lits et des retombées économiques dans les vallées, non chiffrées à ce stade.

Aucune des deux régies n'est en capacité d'assurer le financement d'un équipement de cette ampleur, sauf à écarter tout autre programme d'équipement. Si le rattachement au SICLA est à nouveau validé, il devra obtenir d'importants financements extérieurs pour mettre en œuvre ce projet. Le SICLA envisage la création d'une SEM d'exploitation commune Cauterets-Luz avec un capital incluant la participation de la région et de la caisse des dépôts dans le cadre de la compagnie des Pyrénées. La nouvelle position de la commune de Cauterets écarte néanmoins le projet de liaison.

## **6.4. L'analyse bilancielle**

### **6.4.1. Le fonds de roulement**

Le fonds de roulement permet de dégager le solde du haut de bilan : les capitaux permanents<sup>42</sup> doivent couvrir les immobilisations<sup>43</sup>. Il doit être positif sans être surabondant, pour éviter de lever inutilement des ressources. Dans le cas présent, la régie dégage un fonds de roulement moyen de 1,7 M€ chaque année (cf. annexe 2). Il s'élève à 1,4 M€ fin 2019 et représente un volume satisfaisant de charges courantes, soit 59 jours<sup>44</sup>.

L'absence régulière d'autofinancement et l'accès limité au crédit bancaire sont palliés par une mobilisation marquée du fonds de roulement. Entre 2013 et 2019, la régie a mobilisé 2,9 M€ de son fonds de roulement pour financer ses investissements.

Le niveau de la dette à long terme atteint régulièrement 300 % ou 400 % du chiffre d'affaires dans les stations pyrénéennes<sup>45</sup>. La régie Espaces Cauterets présente, elle, un encours en réduction de 10,7 M€ par rapport 2013 (8,2 M€ fin 2019). Après une dégradation du délai de

---

<sup>41</sup> 0,9 M€ de dépenses directes (comptes 20 à 23) et 0,4 M€ de travaux en régie (compte 722).

<sup>42</sup> Ex : emprunts et subventions d'investissement reçues (comptes de classe 1).

<sup>43</sup> Ex : bâtiments, installations et matériel (classe 2).

<sup>44</sup> Selon les données provisoires du compte de gestion, le fonds de roulement s'élève à 1,57 M€ fin 2019.

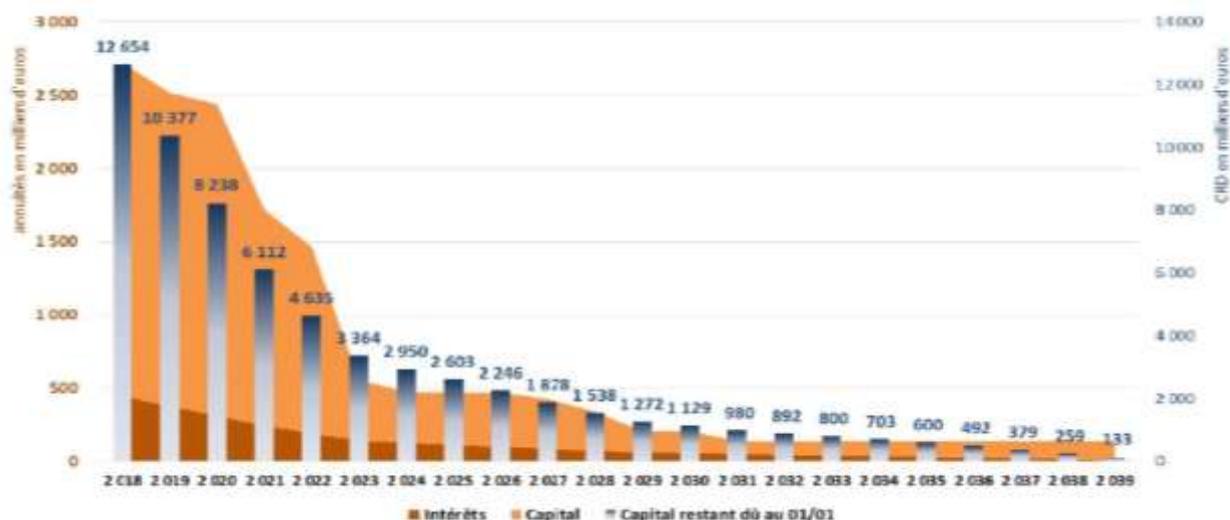
<sup>45</sup> Source : rapport public annuel 2015 de la Cour des comptes.

désendettement, passé de 12 ans en 2013 à 15 ans en 2015<sup>46</sup>, la régie a mené une politique active de désendettement, qui a ramené ce délai à 3 ans et demi fin 2019<sup>47</sup>.

La régie dispose de 30 lignes de crédits, soit 26 emprunts et 4 contrats *revolving*<sup>48</sup>. La dette est saine puisque l'intégralité du capital restant dû est classé A1 selon la charte Gissler<sup>49</sup>, soit la catégorie la moins risquée d'emprunts. 88 % des contrats sont à taux fixe.

Le poids de la dette actuelle se réduit fortement à compter de fin 2022, mais cela dépendra des nouveaux emprunts mobilisés à partir de 2020, sachant que la CAF brute ne lui permet de supporter un remboursement de capital que de 1 à 1,7 M€ par an.

**graphique 7 : plan d'amortissement de la dette**



Source : régie Espaces Cauterets

La régie Espaces Cauterets utilise aussi le crédit-bail, notamment pour les véhicules et les dameuses. Le capital restant dû s'élève à 1,1 M€ fin 2019. Les redevances liées au contrats actuels courent de façon dégressive jusque 2024.

Ces engagements sont retracés dans l'annexe dédiée du compte administratif.

## 6.4.2. Le besoin en fonds de roulement

Le besoin en fonds de roulement permet de dégager le solde du bas de bilan : il compare l'actif circulant au passif temporaire<sup>50</sup>. Le besoin en fonds de roulement évolue ordinairement entre

<sup>46</sup> Délai ou capacité de désendettement : encours de dette rapporté à la CAF brute. CAF retraitée en 2013, 2016 et 2017 en raison des mouvements financiers exceptionnels.

<sup>47</sup> Pour information, l'encours de dette de la commune de Cauterets s'élève à 4,7 M€ fin 2019, soit un délai de désendettement d'environ 3,5 ans et un montant de dette de 5 200 € par habitant, soit le cinquième volume par habitant parmi les huit communes à proximité équipées de stations de ski. Communes de 150 à 1 000 habitants, équipées d'une station située sur le territoire de la communauté de communes Pyrénées Vallées des Gaves ou à proximité (données 2018) : Saint-Lary-Soulan (encours de dette de 16 434 € par habitant), Gavarnie-Gèdre (9 372 €), Barèges (7 418 €), Luz-Saint-Sauveur (5 655 €), Arrens-Marsous (579 €), Beaucens (0 €) et Gazost (0 €).

<sup>48</sup> Contrats à long terme renouvelable, dont deux ont été consolidés.

<sup>49</sup> Taux fixes ou variables simples, assortis d'indices issus de la zone euro (circulaire IOCB1015077C du 25 juin 2010).

<sup>50</sup> Stocks et créances (comptes de classes 3 et 4) *versus* dettes (classe 4 également).

- 15 et + 15 jours et permet de mesurer si l'entité est exposée à un risque de liquidité à court terme. Un besoin en fonds de roulement négatif est une ressource, qui permet d'augmenter la trésorerie.

Dans le cas présent, le besoin en fonds de roulement a été négatif seulement en 2013 et 2015, et fortement positif jusqu'à 2017 avec un volume représentant 63 jours de charges courantes. Il se rétablit à 260 k€ fin 2019, soit 11 jours de charges.

La régie bénéficie, par ailleurs, d'une ligne de trésorerie, afin d'optimiser son volume de liquidités. Elle présente ainsi une trésorerie de 1,1 M€ fin 2019, soit un volume satisfaisant représentant 48 jours de charges courantes.

## **6.5. Éléments de prospective**

### **6.5.1. Des projections financières à fiabiliser**

La régie ne réalise pas de prospective financière pluriannuelle. Les projections financières de la régie sont formalisées par la commune de Cauterets et le syndicat intercommunal.

La commune a ainsi sollicité un cabinet extérieur pour produire une prospective en juin 2017. Cette étude synthétique porte sur les grands agrégats financiers et ceux de la régie, puis sur leur consolidation.

Cette prospective prévoit une CAF nette négative pour la régie jusque 2020 inclus, malgré une prévision de subvention annuelle de 800 k€ versée par la commune de 2018 à 2022. Cette subvention doit permettre de financer les seuls investissements réglementaires de la régie, dits de « grandes inspections », soit 630 à 770 k€ par an. En 2017, Espace Cauterets a utilisé ses excédents pour financer ses équipements et le remboursement d'une partie du capital de la dette, justifiant l'absence de subvention de la ville en 2018. Même avec les subventions à suivre, les ressources sont insuffisantes pour financer les autres investissements de la régie.

La consolidation des analyses ville/régie montre une situation dégradée pour les deux entités et un déséquilibre global à partir de l'année 2019, une fois les excédents de l'EPIC consommés.

Cette prospective jusque 2022 nécessite une actualisation. En effet, elle n'inclut pas le nouveau rattachement au SICLA. Aucun financement de la liaison entre les stations de Cauterets et Luz-Ardidien, ni aucune participation au syndicat ne sont envisagés. En outre, la participation communale mérite d'être clarifiée. En effet, aucune subvention n'a été versée à la régie en 2018 et elle s'élève à 600 k€ en 2019 contre les 800 k€ prévus. Les versements communaux prévus pour les années suivantes sont hypothétiques selon la régie. Au regard des difficultés rencontrées, la commune ne se positionnerait que dans la mesure où la régie, ou le SICLA, ne pourrait pas financer les équipements par des emprunts.

Une étude financière a également été commandée par le SIVOM de l'Ardiden en 2018 pour évaluer le projet de regroupement des deux stations. Elle formule des propositions de scénarios, qui ont servi de base de travail pour l'élaboration du règlement financier du SICLA.

Cette prospective prévoit un excédent brut de seulement 1,6 M€ pour la régie de Cauterets en 2024, contre 2 M€ en 2019 (cf. annexe 3). Elle simule par prudence des aléas climatiques sur deux exercices : - 3 % sur les recettes de ski alpin en 2020 et - 25 % sur les recettes d'été en 2022,

qui montrent une très forte sensibilité financière de la régie aux risques. Le soutien annuel moyen de la commune de Cauterets serait de 440 k€ par an. Le plan pluriannuel d'investissement de la régie représente un engagement moyen de 1 M€ par an à compter de 2021, essentiellement consacré aux investissements réglementaires dits de « grandes inspections ». Tout investissement structurant déclencherait un besoin de financement complémentaire. Si le montage de la nouvelle gouvernance est validé juridiquement, les équipements devraient être portés principalement par le SICLA.

Cette étude financière a le mérite de prévoir, comme postulat obligatoire, la couverture du service de la dette, grâce à une épargne nette positive, ainsi que le financement des amortissements. Cependant, elle repose, pour reconstituer un fonds de roulement suffisant, sur un emprunt important en première année, pour 1,4 M€. La capacité de désendettement projetée est d'environ quatre ans en 2024. Or, les banques acceptent désormais de financer les seules dépenses d'investissement règlementaires, rendant cet emprunt de bouclage très hypothétique. Comme d'autres stations, la régie de Cauterets subit à la fois le désengagement progressif de la collectivité de rattachement et celui du marché bancaire.

Cette prospective actualise les liens financiers avec la commune, mais ne correspond plus aux propres projections de la ville. La collectivité ne dispose pas d'une étude actualisée depuis celle de 2017 : la prospective communale détaillée prévoit un scénario de base avec 800 k€ par an versés à la régie de ski et une alternative avec une suspension de la subvention en 2017. Les financements communaux diffèrent de ceux qu'est censée recevoir la régie ou le SICLA.

En conclusion, les différentes prospectives produites par les entités de rattachement ne sont pas cohérentes entre elles et ne correspondent pas aux marges de manœuvre réelles de la régie. Tant qu'elle n'est pas fusionnée dans une entité intégrée, la régie de Cauterets porte de façon autonome ses engagements. Elle doit, pour permettre un pilotage éclairé de sa gestion, se munir d'une prospective financière pluriannuelle fiabilisée, c'est-à-dire sincère, actualisée et cohérente avec celles de ses principaux partenaires financiers, *a minima* avec celle l'entité de rattachement.

### **Recommandation**

**8. En lien avec l'entité de rattachement, produire une prospective financière fiabilisée. *Non mise en œuvre.***

Une nouvelle prospective, commandée par le syndicat, est en cours de production. Encore à l'état de projet, le document prévoit un excédent brut de 2 M€ pour la régie de Cauterets en 2024, soit un niveau plus favorable que l'étude précédente, mais tendant à diminuer sur la durée. Le soutien annuel moyen de la commune de Cauterets serait réduit à 140 k€. L'autofinancement net de la régie serait négatif en 2020 et très faible en 2021 et 2022. Son redressement à compter de 2023 serait obtenu grâce à une baisse importante de l'annuité en capital de la dette.

Aucun emprunt important n'est projeté en début de période, contrairement à la première étude, et aucune mobilisation n'est effectuée à compter de 2023.

Le plan pluriannuel d'investissement a en effet été réduit de près de 250 k€ chaque année par rapport à la prospective précédente, avec un montant de 750 k€ en moyenne par an à compter de 2021. Ce volume ne représente que la moitié de l'effort d'investissement qui a été déployé durant la période sous revue (1,4 M€ en moyenne par an). Dans ces conditions d'effondrement de l'investissement, la capacité de désendettement est attendue à deux ans en 2024.

Ce plan d'investissement, hors fusion avec Luz-Ardiden, figerait la régie dans un modèle de gestion uniquement réglementaire du domaine.

### **6.5.2. Les incertitudes financières du regroupement**

La prospective commandée par le SIVOM en 2018 et révisée en 2020 opère une projection consolidée avec Luz-Ardiden et inclut le financement de la télécabine, à hauteur de 20 M€. Elle n'intègre cependant aucun changement d'appareil structurant d'ici dix ans, sur l'une ou l'autre des stations. Le nombre de journées supplémentaires vendues serait de 26 300, contre 65 000 prévues dans la prospective produite en 2018. L'augmentation du chiffre d'affaires associée au projet demeure ambitieuse (3 M€). Elle est conditionnée à de nombreuses actions, notamment une hausse du nombre de lits, l'ouverture d'une offre piétons à Luz et une augmentation tarifaire. Cette croissance du chiffre d'affaires excéderait de 1,5 M€ les charges liées au projet<sup>51</sup>.

L'équilibre financier serait obtenu avec les participations des communes à hauteur de 2,1 M€ annuels<sup>52</sup>. La CAF brute se maintiendrait entre 3 et 3,6 M€, dégageant une CAF nette entre 1 M€ et 1,8 M€. Une subvention d'équipement de 2 M€ serait reçue pour la télécabine. L'encours de dette consolidé atteindrait ainsi 17 M€ en 2024, soit une capacité de désendettement de cinq ans.

Les projections de fréquentation s'avèrent fluctuantes et peu étayées : les derniers échanges techniques entre l'État, la région et les stations début 2020 prévoient 50 000 journées-skieurs additionnelles générées par la liaison. Cette augmentation est par ailleurs conditionnée à une mobilisation forte des hébergeurs pour la réhabilitation des lits marchands anciens et l'optimisation de l'occupation des lits existants, ainsi qu'à un rééquilibrage de la politique tarifaire de Luz et de Cauterets.

Dans sa réponse aux observations provisoires, la régie de Cauterets fournit une autre étude, datant de 2019, qui précise que la fréquentation additionnelle générée par la liaison représenterait plutôt 16 600 journées-ski, gagnées sur le domaine de Cauterets. La fréquentation de skieurs sur le domaine de Luz ne progresserait pas, mais celle des piétons augmenterait de 15 000 journées (parcours raquettes peu pourvoyeurs de recettes de remontées mécaniques). Par ailleurs, Luz et Cauterets perdent respectivement 10 000 et 15 000 journées-skieurs en moyenne lors des fermetures partielles de pistes. Selon cette étude, la liaison permettrait d'annuler ces pertes grâce à la taille du nouveau domaine.

Le financement de la télécabine obèrerait les capacités d'investissement de la nouvelle entité, justement nécessaires à l'élargissement des activités. Des financements externes, supérieurs aux 2 M€ attendus pour la télécabine, seraient nécessaires. Le succès du projet ne saurait être garanti par la seule construction de cet équipement.

Dans sa réponse à la chambre, le nouveau maire de Cauterets précise que la commune abandonne le principe de liaison avec Luz et remet en cause l'intégration dans le SICLA, notamment au regard des incertitudes financières du projet.

---

<sup>51</sup> Exploitation + 700 k€ ; nouveaux amortissements/annuité de dette + 800 k€.

<sup>52</sup> 140 000 € par an de la part de la ville de Cauterets et maintien des 2 M€ annuels provenant des communes de l'ancien SIVOM de Luz-Ardiden.

---

## *CONCLUSION INTERMÉDIAIRE*

---

Espaces Cauterets maîtrise sa masse salariale et ses charges externes, notamment grâce à des mutualisations locales et à l'intégration au réseau pyrénéen. Son indépendance financière s'avère difficile à assurer : elle a reçu, depuis 2013, 4,9 M€ de subventions de la part de la commune de Cauterets. Les importantes indemnités d'assurances perçues, ajoutées à l'augmentation du chiffre d'affaires, expliquent la diminution des contributions communales entre 2014 et 2018, qui augmentent à nouveau en 2019.

L'établissement a su prioriser ses investissements en les adaptant à la fois à ses capacités et à ses objectifs stratégiques, notamment celui du positionnement familial de la station. Il a ainsi réduit le poids de leur financement. Cela a permis à la régie de suivre une démarche de désendettement, retrouvant ainsi des ratios de dette satisfaisants. Malgré cela, sa CAF n'est pas suffisante pour honorer sa dette, sauf en 2019 grâce au rebond des recettes d'exploitation, qui reste à pérenniser.

La pérennité des stations de ski des Pyrénées est conditionnée à la nécessité d'atteindre une taille critique. Le projet de jonction avec Luz-Ardiden répond à cette ambition mais n'est pas sans risque : il nécessiterait de lourds équipements, sans garantie de rentabilité, au regard de l'exposition des massifs aux risques climatiques, de la concurrence et des aléas de fréquentation.

En affinant le modèle économique et la vision territoriale, ce projet marquerait la capacité des deux stations à se restructurer face aux enjeux pesant sur le massif. C'est sur ce type de projet que pourraient être orientées les aides publiques, notamment régionales, indispensables à sa réalisation. Le nouveau contrat de plan État-région pour la période 2021-2027 pourrait constituer une opportunité pour la station, ainsi que la démarche régionale de capitalisation, exigeant l'adaptation du projet.

Le nouveau maire de Cauterets a précisé à la chambre que la commune abandonne le projet de liaison avec Luz et remet en cause l'intégration dans le SICLA, privilégiant le développement interne de sa station. Cette nouvelle position écarte les risques attendant au projet, mais elle limite la mutualisation et la complémentarité des stations, qui sont privilégiées dans les objectifs de soutien de la région et qui constituent des pistes face aux contraintes croissantes et aux régulières fermetures partielles des deux domaines. La régie assure néanmoins un développement concerté et une diversification de son offre via son adhésion à la compagnie des Pyrénées.

\*\*\*

## **ANNEXES**

annexe 1 : financement des investissements .....	57
annexe 2 : données bilancielle .....	58
annexe 3 : prospective financière .....	59

**annexe 1 : financement des investissements**

en €	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	Cumul sur les années
CAF brute	2 598 481	1 256 021	1 117 218	5 755 429	1 603 424	1 665 786	2 346 929	16 343 288
- Annuité en capital de la dette	1 693 383	3 015 133	2 646 522	2 475 818	2 121 815	2 248 937	2 136 657	16 338 267
<b>= CAF nette (A)</b>	<b>905 097</b>	<b>- 1 759 112</b>	<b>- 1 529 304</b>	<b>3 279 611</b>	<b>- 518 391</b>	<b>- 583 152</b>	<b>210 271</b>	<b>5 021</b>
<i>en % du produit total</i>	<i>11,1 %</i>	<i>- 20,9 %</i>	<i>- 15,9 %</i>	<i>34,6 %</i>	<i>- 5,5 %</i>	<i>- 6,2 %</i>	<i>2,0 %</i>	
+ Subventions d'investissement	267 645	789 465	1 124 974	215 411	100 000	88 114	709 154	3 294 763
+ Produits de cession	404 472	500	4 200	241 800	8 888	20 000	3 750	683 610
<b>= Recettes d'inv. hors emprunt (B)</b>	<b>672 117</b>	<b>789 965</b>	<b>1 129 174</b>	<b>457 211</b>	<b>108 888</b>	<b>108 114</b>	<b>712 904</b>	<b>3 978 372</b>
<b>= Financement propre disponible (A+B)</b>	<b>1 577 214</b>	<b>- 969 147</b>	<b>- 400 130</b>	<b>3 736 823</b>	<b>- 409 504</b>	<b>- 475 038</b>	<b>923 175</b>	<b>3 983 393</b>
<i>Financement propre dispo / Dépenses d'équipement</i>	<i>88,4 %</i>	<i>- 70,0 %</i>	<i>- 24,2 %</i>	<i>203,0 %</i>	<i>- 42,7 %</i>	<i>- 83,1 %</i>	<i>190,1 %</i>	
<b>- Dépenses d'équipement (y c travaux en régie)</b>	<b>1 784 902</b>	<b>1 385 390</b>	<b>1 655 228</b>	<b>1 840 567</b>	<b>958 136</b>	<b>571 323</b>	<b>485 740</b>	<b>8 681 285</b>
- Reprise sur excédents capitalisés	506 250	0	0	0	0	0	0	506 250
<b>= Besoin (-) ou capacité (+) de financement</b>	<b>- 713 938</b>	<b>- 2 354 537</b>	<b>- 2 055 358</b>	<b>1 896 256</b>	<b>- 1 367 639</b>	<b>- 1 046 360</b>	<b>437 435</b>	<b>- 5 204 141</b>
<b>Nouveaux emprunts de l'année</b>	<b>2 823 000</b>	<b>2 224 498</b>	<b>1 265 000</b>	<b>0</b>	<b>411 700</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>6 724 198</b>
Mobilisation (-) ou reconstitution (+) du fonds de roulement net global	2 109 062	- 130 039	- 790 358	1 896 256	- 955 939	- 1 046 360	437 435	1 520 057

Source : CRC Occitanie – logiciel Anafi, d'après les comptes de gestion

**annexe 2 : données bilancielles**

au 31 décembre en €	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	Var. annuelle moyenne
Dotations et réserves	3 856 809	4 950 730	4 851 180	4 671 371	8 940 146	9 151 598	9 340 111	15,9 %
+ Résultat d'exploitation	1 093 922	- 99 550	- 204 809	4 268 775	211 452	188 513	713 607	- 6,9 %
+ Subventions d'investissement	3 897 638	4 240 262	4 878 695	4 509 037	4 084 288	3 695 568	3 980 688	0,4 %
+ Provisions pour risques et charges	439 296	399 697	407 934	441 684	502 245	412 342	592 381	5,1 %
<b>= Ressources propres élargies</b>	<b>9 287 665</b>	<b>9 491 139</b>	<b>9 933 000</b>	<b>13 890 868</b>	<b>13 738 131</b>	<b>13 448 021</b>	<b>14 626 786</b>	<b>7,9 %</b>
+ Dettes financières (hors obligations)	18 942 484	18 151 849	16 770 327	14 294 509	12 584 394	10 335 456	8 198 799	- 13,0 %
<b>= Ressources stables (A)</b>	<b>28 230 149</b>	<b>27 642 988</b>	<b>26 703 327</b>	<b>28 185 376</b>	<b>26 322 525</b>	<b>23 783 478</b>	<b>22 825 585</b>	<b>- 3,5 %</b>
Immobilisations propres nettes	26 349 360	25 253 013	24 032 003	24 934 877	24 421 817	22 929 129	21 366 260	- 3,4 %
<i>dont immobilisations incorporelles</i>	<i>136 943</i>	<i>4 539</i>	<i>60 837</i>	<i>36 114</i>	<i>33 892</i>	<i>22 242</i>	<i>22 939</i>	<i>- 25,8 %</i>
<i>dont immobilisations corporelles</i>	<i>26 187 980</i>	<i>25 224 037</i>	<i>23 946 730</i>	<i>24 874 326</i>	<i>24 363 487</i>	<i>22 882 451</i>	<i>21 318 885</i>	<i>- 3,4 %</i>
<i>dont immobilisations financières</i>	<i>24 437</i>	<i>0,0 %</i>						
+ Immobilisations en cours nettes des immos reçues	0	639 225	1 710 932	393 851	0	0	168 292	33526,0 %
+ Immobilisations nettes concédées, affectées, affermées	- 84 143	- 84 143	- 84 143	- 84 143	- 84 143	- 84 143	- 84 894	0,1 %
<b>= Emplois immobilisés (B)</b>	<b>26 265 217</b>	<b>25 808 095</b>	<b>25 658 792</b>	<b>25 244 585</b>	<b>24 337 673</b>	<b>22 844 986</b>	<b>21 449 659</b>	<b>- 3,3 %</b>
<b>= Fonds de roulement net global (C=A-B)</b>	<b>1 964 932</b>	<b>1 834 894</b>	<b>1 044 536</b>	<b>2 940 791</b>	<b>1 984 852</b>	<b>938 491</b>	<b>1 375 927</b>	<b>- 5,8 %</b>
<i>en nombre de jours de charges courantes</i>	<i>75,5</i>	<i>77,4</i>	<i>45,9</i>	<i>134,6</i>	<i>89,4</i>	<i>41,6</i>	<i>59,1</i>	
<b>- Besoin en fonds de roulement (D)</b>	<b>- 245 641</b>	<b>1 803 209</b>	<b>- 387 799</b>	<b>1 376 550</b>	<b>1 329 153</b>	<b>164 088</b>	<b>259 717</b>	
<b>= Trésorerie nette (C-D)</b>	<b>2 210 573</b>	<b>31 685</b>	<b>1 432 335</b>	<b>1 564 241</b>	<b>655 699</b>	<b>774 403</b>	<b>1 116 210</b>	<b>- 10,8 %</b>
<i>en nombre de jours de charges courantes</i>	<i>85,0</i>	<i>1,3</i>	<i>63,0</i>	<i>71,6</i>	<i>29,5</i>	<i>34,4</i>	<i>48,0</i>	

Source : CRC Occitanie – logiciel Anafti, d'après les comptes de gestion

### annexe 3 : prospective financière

En milliers d'euros	2 018	2 019	2 020	2 021	2 022	2 023	2 024	2 025	2 026	2 027	2 028
<b>Total Produits de Gestion Courante</b>	9 139	9 173	8 937	9 282	8 936	9 311	9 345	9 380	9 415	9 451	9 486
<b>Total Charges de Gestion Courante</b>	7 333	7 196	7 323	7 068	7 648	7 660	7 733	7 837	7 945	8 054	8 167
<b>EXCEDENT BRUT COURANT</b>	1 806	1 977	1 614	2 214	1 289	1 651	1 613	1 543	1 471	1 396	1 319
Autres produits de gestion courante	163	163	163	163	163	164	164	164	164	164	165
Produits exceptionnels hors cessions	379	1 260	935	10	470	10	10	290	510	460	530
<i>Dont subvention commune(s)</i>	0	1 250	925	0	460	0	0	280	500	450	520
Charges de gestion courante	59	45	50	46	51	52	54	57	60	63	68
Charges exceptionnelles liées à gestior	209	111	67	113	74	95	97	98	99	100	102

<b>EXCEDENT BRUT DE GESTION</b>	2 080	3 245	2 595	2 229	1 797	1 677	1 636	1 842	1 986	1 857	1 845
Charges financières	-447	-378	-350	-299	-261	-226	-210	-194	-172	-146	-122
<b>CAPACITE D'AUTOFINANCEMENT</b>	1 633	2 866	2 245	1 930	1 536	1 452	1 426	1 648	1 814	1 711	1 723
Remboursement du capital de la dette	-2 277	-2 139	-2 244	-1 653	-1 528	-783	-763	-819	-857	-841	-665
<b>CAF Nette du remb de la dette</b>	-643	727	2	277	8	668	663	829	957	870	1 058

En milliers d'euros	2 018	2 019	2 020	2 021	2 022	2 023	2 024	2 025	2 026	2 027	2 028
<b>DEPENSES D'EQUIPEMENT</b>	895	981	968	975	965	1 035	1 000	1 000	1 000	1 000	1 000
Dépenses d'équipement propre	547	606	673	365	715	715	650	650	650	650	650
Fonds de concours	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Travaux en régie	348	375	295	610	250	320	350	350	350	350	350

<b>FINANCEMENTS MOBILISES</b>	895	981	968	975	965	1 035	1 000	1 000	1 000	1 000	1 000
Subventions	147	98	170	0	0	0	0	0	0	0	0
Produits net des cessions	30	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35
<b>CAF nette de la dette</b>	-643	727	2	277	8	668	663	829	957	870	1 058
<b>Emprunt</b>	0	1 399	761	663	922	332	302	136	8	95	0
<b>Réduction du résultat disponible</b>	1 362	-1 279	0	0	0	0	0	0	0	0	-93

<b>Résultat de clôture</b>	121	1 400	1 400	1 400	1 400	1 400	1 400	1 400	1 400	1 400	1 493
----------------------------	-----	-------	-------	-------	-------	-------	-------	-------	-------	-------	-------

#### INDICATEURS

encours de dette en milliers d'euros	10 308	9 568	8 086	7 096	6 490	6 038	5 577	4 894	4 045	3 299	2 635
Capacité de désendettement (encours /	6,3 ans	3,3 ans	3,6 ans	3,7 ans	4,2 ans	4,2 ans	3,9 ans	3,0 ans	2,2 ans	1,9 ans	1,5 ans
<b>Résultat de fonctionnement yc reports</b>	1 413	1 562	2 192	1 812	1 184	772	266	34	11	1	2
Rappel charge amortissements nets rep. Su	1 507	1 445	1 488	1 553	1 786	1 899	1 966	1 915	1 873	1 756	1 757

*Recettes courantes* : prise en compte de probables baisses de recettes liées à des aléas climatiques : - 3 % sur les recettes de ski alpin en 2020, - 25% sur les recettes d'été en 2022.

*Charges courantes* : prise en compte de la baisse de charges sur les crédits-baux en 2020, prise en compte de travaux en régie importants en 2021 (0,6 M€ au lieu de 0,3 M€) qui atténuent les charges.

*Subventions communales* : la projection tient compte en 2019 d'un besoin de financement communal d'environ 600 k€ et du rattrapage de la subvention qui aurait été nécessaire en 2018 (650 k€ de plus).

Source : SIVOM de l'Ardiden (cabinet externe)

## GLOSSAIRE

CAF	capacité d'autofinancement
CDD	contrat à durée déterminée
CDI	contrat à durée indéterminée
CGCT	code général des collectivités territoriales
DGFIP	direction générale des finances publiques
EPCI	établissement public de coopération intercommunale
EPIC	établissement public industriel et commercial
ETP	équivalent temps plein
HT	hors taxes
k€	kilo euros = milliers d'euros
M€	million d'euros
NOTRé	loi du 7 août 2015 portant nouvelle organisation territoriale de la République
RTT	réduction du temps de travail
SCOT	schéma de coopération territoriale
SEM	société d'économie mixte
SICLA	syndicat intercommunal des domaines skiables Cauterets-Luz-Ardenen
SIVOM	syndicat intercommunal à vocation multiple
SPIC	service public industriel et commercial
TVA	taxe sur la valeur ajoutée
TTC	toutes taxes comprises
URSSAF	union de recouvrement des cotisations de sécurité sociale et d'allocations familiales
UTN	unité touristique nouvelle

Réponses aux observations définitives en application de l'article L. 243-5 du code des juridictions financières : aucune réponse écrite destinée à être jointe au présent rapport n'a été adressée à la chambre régionale des comptes.





Les publications de la chambre régionale des comptes  
Occitanie

sont disponibles sur le site :

<https://www.ccomptes.fr/Nos-activites/Chambres-regionales-des-comptes-CRC/Occitanie>

**Chambre régionale des comptes Occitanie**  
**500, avenue des États du Languedoc**  
**CS 70755**  
**34064 MONTPELLIER CEDEX 2**

**occitanie@crtc.ccomptes.fr**

 **@crococcitanie**