



RAPPORT D'OBSERVATIONS DÉFINITIVES

DÉLÉGATION DE SERVICE PUBLIC DE L'EXPLOITATION DU DOMAINE SKIABLE DE PUYVALADOR (Pyrénées-Orientales)

Exercices 2019 à 2022 inclus

TABLE DES MATIÈRES

SYNTHÈSE	5
RECOMMANDATIONS	7
INTRODUCTION	8
1. UN PROJET DE STATION AMBITIEUX QUI N'A JAMAIS TROUVÉ SON ÉQUILIBRE	9
1.1. Présentation de la station de Puyvalador : atouts et fragilités	9
1.2. Une station de ski récente.....	11
1.2.1. Un projet de station de ski ambitieux qui a souffert d'un manque de fréquentation.....	11
1.2.2. Une station de ski exposée au changement climatique	14
1.3. Une incapacité constante à équilibrer financièrement l'exploitation de la station de ski	16
1.3.1. Une station en difficulté financière permanente depuis son ouverture	16
1.3.2. La reprise en 2019 par la SAS « Destination Montagne »	17
1.3.3. La création de la société « Destination montagne ».....	20
1.3.4. Une station à nouveau fermée	20
1.4. Une situation financière assainie de la commune de Puyvalador	20
1.4.1. Une capacité d'autofinancement en hausse sur la période 2019-2022.....	20
1.4.2. Un financement propre disponible d'un niveau satisfaisant	21
1.4.3. La dette et la trésorerie de la commune	22
2. UN CONTRAT DE DÉLÉGATION LARGEMENT INAPPLIQUÉ ET QUI EST FINALEMENT RESILIE	23
2.1. Un contrat de délégation qui comportait des fragilités.....	24
2.2. Des dispositions contractuelles non respectées	24
2.2.1. L'exploitation et l'entretien des remontées mécaniques	24
2.2.2. Les dispositions financières	26
2.3. Les investissements réalisés par le délégataire : un contentieux ouvert dans un contexte d'absence d'état des lieux	27
2.3.1. L'inventaire inexistant des immobilisations	27
2.3.2. Des investissements menés par le seul délégataire dans le cadre d'un contrat d'affermage	27
2.4. Les prérogatives de contrôle et de sanctions de la commune jamais mobilisées avant la résiliation de la délégation de service public	30
2.4.1. Le contrôle inexistant des travaux par la commune.....	30
2.4.2. Les sanctions prévues dans la délégation de service public.....	30
2.4.3. Les documents qui auraient dû être transmis par le délégataire à la commune dans le cadre du contrôle de la délégation.....	31
2.5. Une résiliation de la délégation de service public qui signe à nouveau l'échec de la reprise d'activité de la station	32
3. UNE SITUATION FINANCIÈRE DÉGRADÉE DU DÉLEGATAIRE : LA SOCIÉTÉ DESTINATION MONTAGNE	34
3.1. La qualité de l'information financière et comptable	34
3.1.1. Des amortissements réalisés dans le respect des normes comptables.....	34

3.1.2.	L'application de l'article L. 225-248 du code de commerce	34
3.2.	Une performance du cycle d'exploitation fragile.....	35
3.2.1.	Une hausse des produits d'exploitation.....	35
3.2.2.	Une augmentation des charges d'exploitation liée à l'ouverture de la station de ski dans des conditions satisfaisantes d'enneigement en 2021-2022	36
3.2.3.	Une amélioration des soldes intermédiaires de gestion et du résultat fragiles	37
3.3.	Une situation bilancielle dégradée	38
3.3.1.	L'insuffisance du fonds de roulement.....	38
3.3.2.	Une trésorerie en réalité négative.....	39
GLOSSAIRE.....		42

SYNTHÈSE

L'échec d'une délégation de service public pour exploiter la station de ski

À son ouverture dans les années 1980, la station de ski de Puyvalador constituait un projet touristique ambitieux, tourné vers une pratique familiale du ski avec pour objectif de maintenir une vie à l'année dans une commune de 68 habitants contre plus d'une centaine à la fin des années 1970. Néanmoins, la population communale a continué sa baisse tendancielle, sans que celle-ci ne soit atténuée par l'économie du ski.

En dépit d'alertes de la chambre sur une situation économique très fragile, la commune a fait le choix de relancer à nouveau en 2019, une délégation de service public pour l'exploitation du domaine skiable de Puyvalador. Le contexte était défavorable au regard de la baisse de la pratique du ski en France, de la perte de fiabilité de l'enneigement et de la concurrence de plus en plus forte des stations voisines. À ces facteurs qui étaient déjà observables en 2019, sont venues s'ajouter les conséquences imprévisibles de la crise sanitaire et la fermeture des domaines skiabiles de mars 2020 à décembre 2021.

Dans ce contexte dégradé, la délégation de service public s'est traduite par un nouvel échec. La Chambre fait le constat que les principales causes tiennent à l'absence de dialogue entre la commune et son délégataire et un manque de pilotage du contrat dans son exécution.

Un contrat de délégation de service public qui n'a été ni appliqué ni contrôlé et qui au final a été résilié

Si la délégation de service public de type affermage, formalisée entre la commune de Puyvalador et la société « *Destination Montagne* », reprenait les principales exigences formelles de ce type de contrat, le contrôle mené par la Chambre révèle une absence totale de dialogue et une situation d'échec quasi-général. En effet, quasiment aucune des dispositions visant à identifier les enjeux stratégiques, à faire des choix en termes d'investissements, à rendre compte, à contrôler et à mettre en œuvre une politique de développement touristique partagée n'ont connu un début de mise en œuvre. Cette situation est d'autant plus regrettable que l'offre présentée par le délégataire préconisait d'autres évolutions parmi lesquelles figurait la diversification des activités.

Dès sa création, la société « *Destination Montagne* » a été confrontée à une fermeture administrative de la station de ski en 2020-2021 et un premier résultat d'exploitation déficitaire en 2019-2020. Si le résultat d'exploitation 2021-2022 s'est amélioré, la situation financière de l'entreprise est restée précaire en raison de ressources stables d'un montant insuffisamment élevé. Après retraitement des avances de trésorerie accordées et des sommes non remboursées, réclamées par le délégataire à la commune mais contestées par cette dernière, l'équilibre économique de la station n'a pas pu être atteint. Si la société « *Destination Montagne* » exploitée dans un cadre familial, a fait preuve d'une recherche poussée d'économies et de mutualisation : ce modèle d'exploitation familial s'accommode mal avec un cadre commercial conventionnel.

La nécessité pour la commune de tenir compte de cette situation et de repenser son modèle économique

L'incapacité de la commune comme de l'exploitant d'inventorier les biens de la délégation ou de suivre les investissements réalisés dans un cadre partagé, ont abouti à la formation d'un contentieux de près de 258 000 € entre les parties.

Les causes profondes de cette situation tiennent à la fois à des raisons structurelles (baisse tendancielle des pratiquants, territoire isolé, changement climatique, concurrence de plus en plus forte) mais aussi aux acteurs mêmes de cette délégation : ni la société « *Destination Montagne* », ni la commune de Puyvalador ne disposaient des compétences et des moyens nécessaires pour relancer seules cette station. Les multiples carences relevées en matière de suivi et de pilotage de la délégation de service public par la Chambre en témoignent.

Dans ces conditions la Chambre a recommandé à la commune de rechercher auprès des partenaires institutionnels du territoire, une alliance stratégique pour intégrer les atouts touristiques de la commune au sein d'un ensemble commercial élargi, disposant des compétences nécessaires. Une étude serait engagée en ce sens.

RECOMMANDATIONS

1. Rechercher auprès des partenaires institutionnels du territoire, une alliance stratégique pour intégrer les atouts touristiques de la commune. Mise en œuvre complète.

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 :

- Mise en œuvre complète : 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.
- Mise en œuvre partielle : pour les processus de réflexion ou les mises en œuvre engagées.
- 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.
- Refus de mise en œuvre : pour les recommandations pour lesquelles un refus délibéré de mise en œuvre est exprimé.
- Devenue sans objet : pour les recommandations devenues obsolètes ou pour lesquelles le suivi s'avère inopérant.

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 ».

Aux termes de l'article L. 211-10 du code des juridictions financières : « la Chambre régionale des comptes peut contrôler les comptes que les délégataires de service public ont produits aux autorités concédantes ».

La Chambre régionale des comptes Occitanie a procédé au contrôle des comptes et de la gestion de la délégation de service public de l'exploitation du domaine skiable de Puyvalador ainsi que des activités connexes pour les exercices 2019 à 2022. Ce contrôle s'inscrit dans le cadre d'une enquête des juridictions financières qui porte sur « *Les stations de ski face au changement climatique* ».

Ce contrôle a été ouvert par courrier du 15 février 2023 adressé au président directeur général de la société « *Destination Montagne* », ainsi qu'au maire de la commune de Puyvalador.

En application de l'article L. 243-1 du code des juridictions financières, les deux entretiens de fin de contrôle ont eu lieu le 20 juin 2023 avec le délégataire d'une part et le maire de la commune de Puyvalador d'autre part.

Lors de la séance du 11 août 2023, la Chambre a arrêté les observations provisoires qui ont été adressées au maire de la commune de Puyvalador et au président directeur général de la société « *Destination Montagne* », De plus, des extraits les concernant ont été adressés à des tiers.

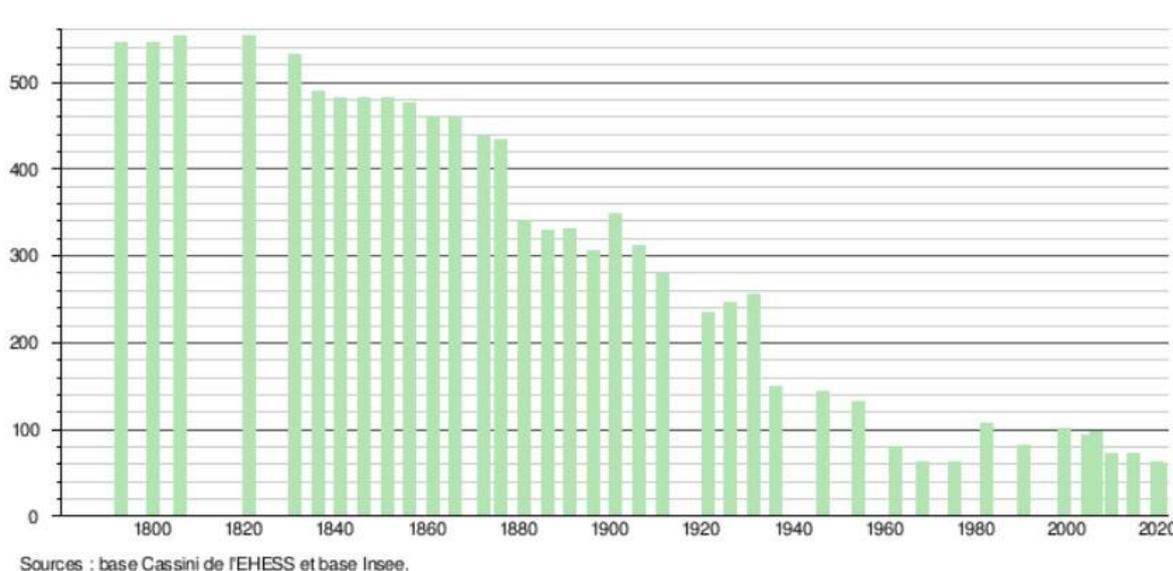
Après avoir examiné les réponses reçues, la Chambre, dans sa séance du 7 novembre 2023 a arrêté les observations définitives présentées ci-après.

1. UN PROJET DE STATION AMBITIEUX QUI N'A JAMAIS TROUVÉ SON ÉQUILIBRE

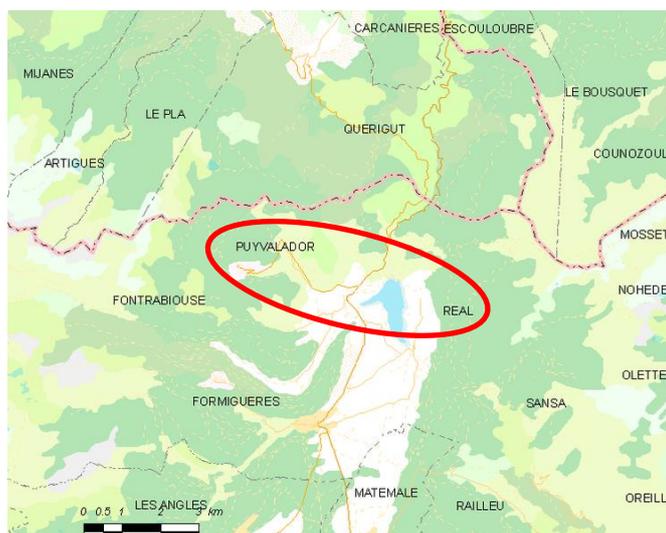
1.1. Présentation de la station de Puyvalador : atouts et fragilités

La commune de Puyvalador est située à l'ouest du département des Pyrénées-Orientales à 89 kilomètres de Foix et 94 kilomètres de Perpignan. Elle fait partie du Capcir qui est un plateau d'altitude situé à plus de 1 400 mètres et qui est constitué d'une ancienne cuvette glaciaire serrée entre les massifs granitiques du Carlit et du Madrès. La commune, proche de la frontière avec l'Espagne, s'étend sur 19,5 km² et comptait 68 habitants au 1^{er} janvier 2021 et un effectif global communal de 5 ETP (équivalent temps plein). Avec une densité de 3,8 habitants par km², Puyvalador a subi une forte baisse de sa population que l'ouverture de la station au début des années 1980 n'a pas réussi à enrayer dans la durée.

graphique 1 : évolution du nombre d'habitants à Puyvalador depuis la fin du XVIIIème siècle



Intégrée au parc naturel régional des Pyrénées catalanes, la commune de Puyvalador est rattachée à la communauté de communes Pyrénées catalanes qui regroupe 19 communes et représente une population de près de 6 000 habitants répartie sur une superficie de 352,7 km².

carte 1 : Puyvalador et les communes environnantes

Source : Wikipédia

Le territoire communal de Puyvalador est séparé de celui de la commune de Formiguères par la commune de Fontrabieuse qui ne possède pas de domaine skiable à la différence des communes des Angles, de Formiguères et de Puyvalador. Les principales attractions touristiques, en dehors des activités de pleine nature, sont la grotte de Fontrabieuse, les stations de ski de Formiguères et des Angles ainsi que les lacs de Matemale et de Puyvalador. Aucune alliance commerciale entre ces différents points d'attraction touristique n'a été recensée, bien que des projets anciens en la matière aient existé. En effet, la possibilité de relier l'ensemble des domaines skiables implantés sur les faces sud et est du massif du Carlit (Font-Romeu, Bolquère, Les Angles, Formiguères et Puyvalador) a pu faire l'objet d'études au cours des années 1980. Cependant, celles-ci n'ont pas prospéré, faute de consensus des acteurs publics locaux. Techniquement, cette possibilité de liaisons nécessiterait de réviser la charte du parc naturel régional des Pyrénées catalanes qui ne permet pas l'extension des domaines skiables.

encadré 1 : Le parc naturel régional des Pyrénées catalanes

Un parc naturel régional est un territoire qui a pour vocation de protéger et valoriser le patrimoine naturel, culturel et humain de son territoire, en mettant en œuvre une politique d'aménagement et de développement économique, social et culturel, respectueuse de l'environnement. En 2021, 58 PNR sont recensés au niveau national correspondant à 17,2 % de la superficie de la France.

Le parc naturel régional des Pyrénées catalanes est administré par un syndicat mixte, composé de communes, d'intercommunalités, du Département et de la Région. Il s'appuie sur une Charte, qui est un contrat librement défini entre les collectivités avec la participation des acteurs locaux. Cette Charte concrétise le projet de territoire.

Le parc naturel régional concourt à la fois, à la politique de protection de l'environnement, mais aussi, aux politiques d'aménagement du territoire, de développement économique et social, et d'éducation et de sensibilisation du public. Le PNR des Pyrénées catalanes dispose d'un groupe de travail « *urbanisme et espaces naturels* », composé d'élus, techniciens et associations, chargé d'examiner la compatibilité des documents locaux d'urbanisme avec la Charte du Parc et la réglementation nationale. Cette charte prévoit en particulier l'interdiction d'étendre les domaines skiables des communes signataires¹.

¹ Objectif 1.2.2 (page 81) : « Maintenir les domaines de ski alpin dans les périmètres circonscrivant les aménagements existants où la modernisation et/ou la requalification des infrastructures (ex. remontées mécaniques, équipements de productions de neige de culture) et la réalisation d'aménagements (ex. : pistes de liaison) seront nécessaires pour répondre à des enjeux économiques justifiés tout en améliorant le respect de l'environnement (paysage, eau, impact sur la faune...).

1.2. Une station de ski récente

1.2.1. Un projet de station de ski ambitieux qui a souffert d'un manque de fréquentation

C'est un concessionnaire privé, la société d'aménagement touristique (SAT) qui a construit la station en 1980 dans le cadre du dispositif des unités touristiques nouvelles (UTN). Celui-ci prévoyait de réaliser cinq tranches de travaux correspondant chacune à cinq zones à aménager. Seule une partie de la première zone a finalement été aménagée (c'est-à-dire les remontées mécaniques, comptant en particulier un télésiège - deux à l'origine - et une zone d'habitation de 200 chalets). En effet, une opposition d'une partie de la population du village (Puyvalador et Rieutort) est apparue rapidement liée à des expropriations jugées injustes pour réaliser l'unité touristique nouvelle dans l'entièreté du projet initial ; des recours sur les permis de construire avaient alors été déposés.

encadré 2 : les unités touristiques nouvelles (UTN)

L'objectif de la loi n°85-30 du 9 janvier 1985 relative au développement et à la protection de la montagne était de concilier le développement des stations de sport d'hiver avec la protection des espaces naturels. Par conséquent, le code de l'urbanisme a fixé un régime propre aux territoires de montagne (articles L. 122-1 à L. 122-25) régi par le principe « *d'urbanisation en continuité* ». Des dérogations à ce principe sont toutefois prévues, notamment pour les unités touristiques nouvelles (UTN).

La procédure des UTN a été créée en 1977 par le décret n° 77-1281 du 22 novembre 1977 pour faciliter la construction d'ouvrages touristiques en montagne (lieux d'hébergement, remontées mécaniques, bâtiments touristiques...).

Les unités touristiques nouvelles (UTN) sont une des spécificités de l'urbanisme en zone de montagne. Il s'agit de projets de constructions, d'équipements ou d'aménagements touristiques dont la caractéristique principale est de pouvoir s'implanter sans être soumis au principe d'urbanisation en continuité selon lequel les nouvelles constructions en montagne doivent être situées en continuité des bâtiments existants, tout en respectant la qualité des sites et les grands équilibres naturels (article L. 122-15 du code de l'urbanisme).

Les UTN sont définies par l'article L. 122-16 du code de l'urbanisme comme « *toute opération de développement touristique effectuée en zone de montagne et contribuant aux performances socio-économiques de l'espace montagnard* ». La performance environnementale n'est pas prise en compte par la loi.

La station de ski de Puyvalador fait partie du réseau des "Neiges catalanes". La station est située à l'extrémité de ce réseau, au nord de la vallée du Capcir, après la station des Angles et de Formiguères, avant la descente routière vers la vallée de l'Aude. Ouverte en 1981-1982, cette station est la plus récente du massif pour la pratique du ski alpin : 72 % des stations des Pyrénées françaises ont, en effet, été inaugurées au cours de la décennie 1964-1974.

La station de Puyvalador est une station de ski alpin dont le domaine skiable est équivalent à celui de la station de Formiguères. Considérée comme de petite taille selon le classement de Domaines skiables de France (DSF), elle se compose d'un unique bâtiment doté d'hébergements touristiques avec en rez-de-chaussée quelques commerces : restauration rapide, magasin de location de matériel, de réparation, et agence immobilière ainsi que les services inhérents à toutes les stations de sports d'hiver (service de secours et école de ski).

La totalité du domaine skiable de Puyvalador dispose de sept pistes (soit 25 kilomètres de domaine skiable) pour tous les niveaux. Durant la période sous contrôle 2019-2022, ce domaine skiable comportait moins d'un kilomètre de piste en raison notamment de la fermeture de l'unique

télesiège permettant aux skieurs de rejoindre le pic du Bosc Nègre, interdisant de ce fait l'accès à la partie haute du domaine skiable.

figure 1 : pistes de ski de la station de Puyvalador

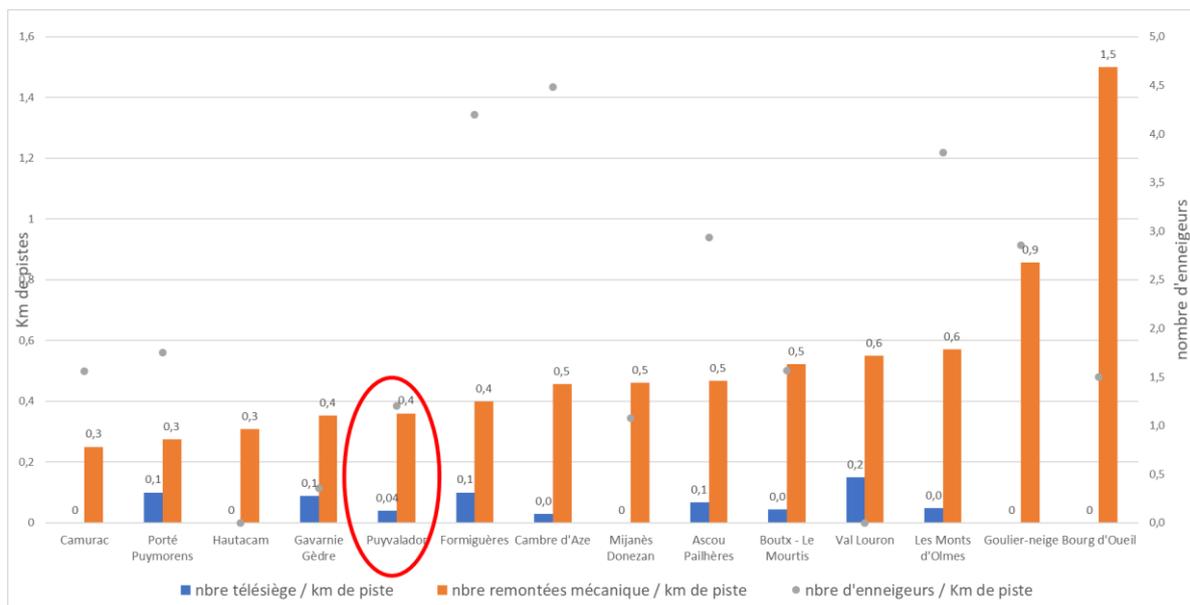


Source : commune de Puyvalador

Peu nombreuses et peu étendues, ces pistes attirent des skieurs débutants et une clientèle familiale. Le domaine skiable, lorsqu'il est ouvert dans sa totalité, demeure trop restreint pour les skieurs confirmés pour résider une semaine sur site.

La station dispose d'un télésiège, de sept téléskis, d'un télécorde et de 30 enneigeurs. Toutes choses égales par ailleurs et comparé aux autres petites stations du massif des Pyrénées, ce niveau d'équipement positionne Puyvalador dans une situation de capacité située dans la moyenne basse : la station ne semble donc pas être pénalisée par une situation de surcapacité des remontées mécaniques au regard de la taille du domaine skiable. Cependant et selon le maire, la station présente des défauts de conception, comme par exemple la redondance d'une partie des remontées mécaniques comme les deux téléskis parallèles reliant tous deux les pentes du pic du Genève.

graphique 2 : niveau d'équipement des petites stations pyrénéennes ramené à la taille du domaine skiable

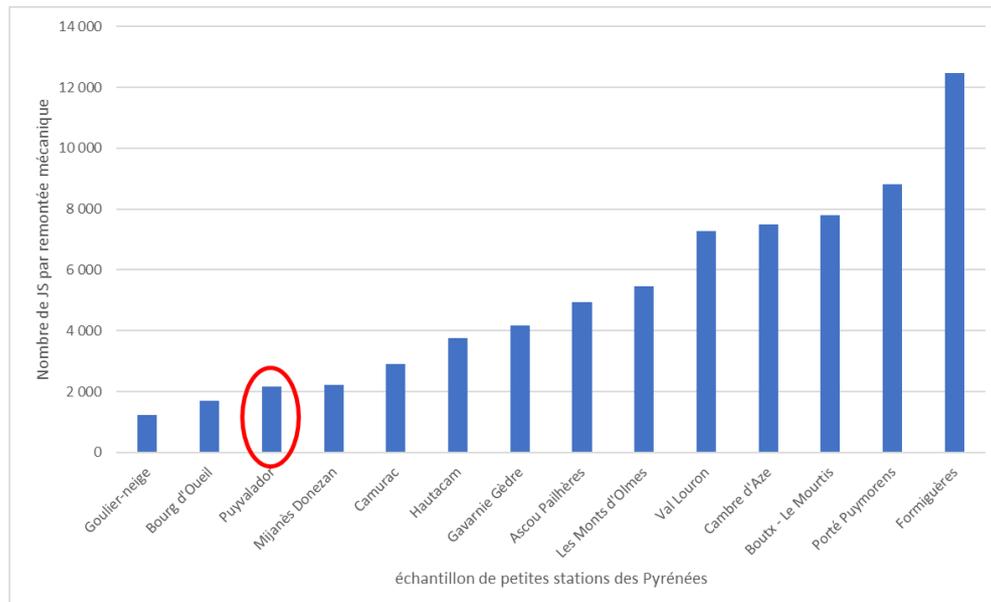


Source : CRC Occitanie d'après les données des stations

Les charges afférentes à l'entretien et à l'inspection des remontées mécaniques sont importantes² et ne peuvent être amorties que par un volume d'activité significatif en nombre de journées skieurs. Or pour la dernière année de son exploitation, l'indicateur du nombre de journées-ski ramené au nombre de remontées mécaniques totales est de 480 js/Rm : cela positionne la station de Puyvalador à la dernière place au sein du groupe des petites stations pyrénéennes. À titre de comparaison les plus grandes stations des Pyrénées réalisent un volume de près de 19 000 js/Rm par saison. Cette situation atypique s'explique en grande partie du fait que depuis 2017, la station de Puyvalador n'a été ouverte que quelques semaines durant la saison 2021-2022, et quelques jours durant la saison 2019-2020.

² À titre d'illustration, le coût associé à la grande inspection des 30 ans d'un télésiège 4 places est d'environ 500 000€.

graphique 3 : niveau d'activité de la station exprimée en journées skieurs en comparaison du nombre de remontées mécaniques pour la saison 2021-2022



Source : CRC Occitanie d'après les données des stations. Concernant Puyvalador, les données prise en en compte sont les journées skieurs de la saison 2021-2022 et les deux remontées mécaniques ouvertes durant cette même saison.

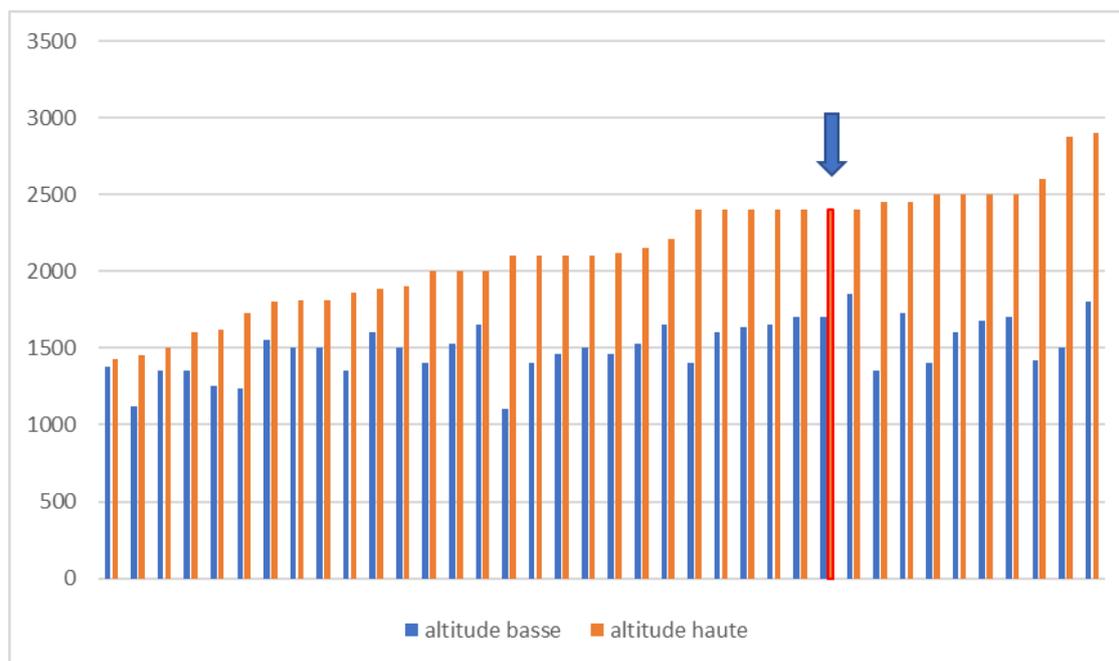
Pour les non-skieurs, plusieurs activités sont proposées mais de façon inconstante en l'absence d'une demande suffisamment pérenne. L'été, la station reste peu fréquentée en dehors de l'activité de randonnée. Au cours de l'hiver 2022-2023 et malgré l'arrêt des remontées mécaniques, les logements en pied de piste sont apparus très fréquentés durant l'ensemble de la saison d'après le maire de la commune³.

1.2.2. Une station de ski exposée au changement climatique

La station est située à 1 700 mètres (altitude basse) et à 2 382 mètres (altitude haute), correspondant au sommet du pic du Ginèvre. Cette altitude classe la station dans la catégorie des stations les plus hautes des Pyrénées françaises (3ème quartile).

³ Ce constat est établi par le maire à partir de l'activité enregistrée par l'usine de traitement des eaux usées de la commune.

graphique 4 : classement des stations pyrénéennes en fonction de leurs altitudes



Source : CRC d'après les données transmises par les stations

Sur le plan de l'exposition au changement climatique, la station apparaît dans une situation fragile à moyen terme (2030-2050), comme l'ensemble des stations du Capcir.

En effet, la station est classée, selon la publication de référence⁴, dans la catégorie des stations pour lesquelles l'altitude moyenne des remontées mécaniques est inférieure à la ligne de fiabilité d'enneigement à 90 % avec usage de neige de culture (catégorie noire). De ce fait, la station serait vouée à connaître des hivers pour lesquels les conditions d'enneigement naturel ne seraient très majoritairement plus considérées comme fiables pour garantir une exploitation minimale de la station ; l'enneigement artificiel ne s'avérerait pas efficace pour réduire la rareté de la neige naturelle aux altitudes les plus basses de la station.

Cette analyse ne tient pas compte de phénomènes météorologiques locaux décrits par le délégataire, en particulier une exposition en bas des pistes favorable à un enneigement naturel, en raison d'un effet de suraccumulation lié au vent d'hiver. Effectivement, l'altitude basse de la station est un étage qui joue un rôle commercial important, car elle correspond au point d'entrée des skieurs sur les pistes de ski depuis leur infrastructure d'hébergement touristique ou depuis la zone de stationnement. Cela correspond souvent à la plus faible altitude des remontées mécaniques. Il s'agit d'un élément clé pour les nivologues, car la fiabilité de la neige est difficile à assurer aux altitudes basses ; elle constitue néanmoins un atout majeur pour la commercialisation de la station de ski (Spandre et al., 2016).

⁴ Spandre, P., François, H., Verfaillie, D., Pons, M., Vernay, M., Lafaysse, M., George, E., and Morin, S.: Winter tourism under climate change in the Pyrénées and the French Alps: relevance of snowmaking as a technical adaptation, *The Cryosphere*, 13, 1325–1347, <https://doi.org/10.5194/tc-13-1325-2019>, 2019.

carte 2 : niveau d'exposition prospectif des stations de ski au changement climatique (période 2030-2050)



Source : Spandre, P., François, H., Verfaillie, D., Pons, M., Vernay, M., Lafaysse, M., George, E., and Morin, S.: Winter tourism under climate change in the Pyrenees and the French Alps: relevance of snowmaking as a technical adaptation, *The Cryosphere*, 13, 1325–1347, <https://doi.org/10.5194/tc-13-1325-2019>, 2019.

Note de lecture : les stations N'Py figurent dans la bulle

Ces éléments qui documentent l'impact du changement climatique à l'échelle de l'ensemble du massif, restent imprécis à l'échelle d'une station. En effet, l'enneigement moyen constaté est le résultat d'une somme de variables (hygrométrie, températures nocturnes l'hiver, exposition des pistes à titre d'exemples) et doivent faire l'objet d'une analyse spécifique centrée sur la station. Ce travail n'a jamais été conduit pour la station de Puyvalador et ne permet pas d'évaluer à moyen terme de façon précise, le niveau d'exposition au risque de perte d'enneigement du site.

1.3. Une incapacité constante à équilibrer financièrement l'exploitation de la station de ski

1.3.1. Une station en difficulté financière permanente depuis son ouverture

Après 15 ans d'exploitation continue en période hivernale, la société d'exploitation du domaine skiable de Puyvalador a été liquidée en 1997 et les personnels ont été licenciés. Les installations ont été remises gracieusement à la commune. En 1999, la commune a décidé de reprendre l'activité en régie, aucun prestataire ne s'étant porté candidat. Une régie dotée de la personnalité morale a alors été créée : la régie autonome d'exploitation touristique de Puyvalador-Rieutort (RAET). Le faible enneigement et la situation des comptes de la RAET à partir de la saison 2006-2007 a conduit à la liquidation de la RAET le 31 octobre 2012. Le déficit de la RAET d'un montant de 1 240 638 € a été intégré au résultat de clôture de la commune pour l'exercice 2013.

En 2012, la commune a créé la régie municipale des sports et loisirs (RMSL) dotée de la seule autonomie financière. Cette régie a servi de support à la réouverture de la station au cours de l'hiver 2012-2013. De 2013 à 2017, la régie municipale des sports et loisirs a connu des résultats d'exploitation déficitaires (déficit du budget de la régie d'un montant de 0,29 M€ fin 2017). Le budget de la régie n'a par ailleurs jamais pris en compte le provisionnement nécessaire aux grandes inspections des remontées mécaniques, dont la programmation devait intervenir au cours des années 2018 à 2020.

La Chambre régionale des comptes du Languedoc-Roussillon a eu à connaître à de nombreuses reprises des saisines budgétaires de la commune et de la régie. Au total et au seul périmètre de cette commune de moins de 100 habitants, entre 1991 et 2013 la Chambre régionale des comptes a été mobilisée par 19 avis en 22 exercices budgétaires, soit quasiment un avis par an. De plus, la gouvernance de la commune de Puyvalador-Rieutort s'est avérée instable avec une multiplication des démissions au sein du conseil municipal, dès lors que la commune a dû assumer la gestion de la station. Cette situation illustre des problèmes financiers structurels de la commune associée à la station de ski.

La Chambre régionale des comptes d'Occitanie, saisie par le préfet des Pyrénées-Orientales sur le fondement de l'article L. 1612-5 du code général des collectivités territoriales⁵, a constaté dans un avis du 20 juin 2017 « *la poursuite de la dégradation financière de la régie en 2016 et son incapacité structurelle à mettre en œuvre les mesures successives de redressement proposées* ». Aucune perspective de décision tangible ne permettant de garantir la viabilité économique de la station, la Chambre appelait la commune à se prononcer sur la cessation de l'exploitation de la station de ski dès 2017.

Le conseil municipal de Puyvalador dans une délibération du 11 octobre 2017 a décidé d'arrêter la date de la fin de gestion de la RMSL au 27 octobre 2017.

1.3.2. La reprise en 2019 par la SAS « Destination Montagne »

1.3.2.1. La volonté de la commune de relancer à nouveau la station de ski dans le cadre d'une délégation de service public (DSP)

À la demande insistante d'une partie des habitants, et en particulier de l'association de résidents secondaires constituée sous la forme de l'association « *Sauvons Puyvalador* », le conseil municipal de Puyvalador a adopté à l'unanimité le 25 octobre 2018 le projet de relancer la station de ski, par le biais d'une délégation de service public. La durée du contrat prévue était de 10 ans maximum, à compter du 15 avril 2019.

Concernant les remontées mécaniques, le contrat d'affermage envisagé par le conseil municipal prévoyait d'intégrer dans le périmètre de cette délégation la construction des installations de remontées mécaniques nécessaires à l'exploitation du domaine skiable, l'exploitation de ces dernières et des réseaux d'amenée de l'eau pour la production de neige artificielle ainsi que la maintenance des biens et équipements.

Le conseil avait adopté le principe d'une rémunération du délégataire via les recettes tirées de l'exploitation du service public délégué et des recettes annexes prévues par la convention. La commune devait percevoir une redevance d'occupation du domaine public⁶ ainsi qu'une redevance liée à l'exploitation proportionnelle à son chiffre d'affaires hors taxes visant à couvrir les charges administratives, financières ainsi que l'amortissement des investissements et une redevance annuelle pour frais de contrôle du bon usage et d'entretien des équipements par le délégataire.

⁵ Art L. 1612-5 du CGCT : « lorsque le budget d'une collectivité territoriale n'est pas voté en équilibre réel, la Chambre régionale des comptes, saisie par le représentant de l'État dans un délai de trente jours à compter de la transmission prévue, le constate et propose à la collectivité territoriale, dans un délai de trente jours à compter de la saisine, les mesures nécessaires au rétablissement de l'équilibre budgétaire et demande à l'organe délibérant une nouvelle délibération. »

⁶ En application de l'article L. 2125-1 du Code général propriété des personnes publiques.

Cette même délibération autorisait le maire à mener la procédure de publicité et de mise en concurrence prévue par les dispositions des articles L. 1411-1 et suivants du CGCT selon les modalités adoptées en conseil municipal le 25 octobre 2018.

Suite à ces délibérations et à la formalisation par la commune de la consultation, 17 dossiers de candidatures avaient été retirés, ; cependant seul le dossier de candidature de la société « *Infra Concept Service* » (ICS) avait été déposé le 26 décembre 2018, malgré les tentatives du conseil municipal de se rapprocher d'exploitants pyrénéens. Le dossier a été reconnu complet et a respecté la date limite de candidature fixée au 5 janvier 2019.

1.3.2.2. Une offre formulée par la société Infra Concept Service axée sur la diversification

Les éléments stratégiques qui viennent soutenir l'offre

Dans le cadre de l'offre qu'elle a formulé, la société ICS présentait les défis et enjeux de l'exploitation d'un domaine skiable.

En effet dans ce document, la société constatait que le marché du ski avait atteint une maturité sur le plan économique : baisse de fréquentation des stations de ski françaises de - 14 % entre 2009 et 2019, associée à une augmentation du chiffre d'affaires liée à la hausse continue du prix des forfaits. Par ailleurs, sur le plateau Cerdagne / Capcir, la société ICS faisait le constat d'une offre de ski importante ; face à cette situation, la station de Puyvalador n'avait selon la société pas su faire évoluer son produit pour gagner en attractivité alors même qu'elle disposait d'atouts : secteurs hors-pistes très appréciés par une clientèle de bons skieurs et capacité reconnue à attirer les débutants. Cependant, si le domaine skiable avec moins de 25 kilomètres n'apparaissait pas suffisamment vaste pour offrir du ski à la semaine, la société ICS indiquait que 51 % des vacanciers présents au sein d'une station ne pratiquaient pas le ski.

De plus, la société ICS constatait la nécessité, compte tenu du réchauffement climatique, de voir la station de ski traditionnelle évoluer : les activités quatre saisons devaient permettre de diversifier l'offre et ainsi contribuer à une transition d'une station tournée vers le « tout-ski » vers une station de montagne. À ce titre, la stratégie retenue par la société ICS était de réduire l'offre de ski par la fermeture du haut du domaine skiable et de redimensionner la station en fonction du parc immobilier existant. Il s'agissait également d'adopter une politique tarifaire attractive tout en maintenant la garantie neige, soit un domaine couvert par la neige de culture dans la totalité des parties ouvertes.

Les objectifs poursuivis par la société ICS dans son offre

Forte de ces constats, la société ICS invitait l'autorité organisatrice à sortir de la concurrence frontale avec les autres stations de ski, en proposant une offre diversifiée et un parc multi-activités ; il s'agissait de créer un lieu de vie et de rencontre sur le front de neige.

Sur le plan de la pratique du ski, ICS proposait une restructuration du domaine skiable afin de l'orienter vers la formation des skieurs et en particulier des plus jeunes via un partenariat avec l'école du ski français (ESF).

L'offre prévoyait également :

- L'installation de zones ludiques et d'un parc à neige ouvert à l'ensemble des pratiquants ;
- L'ouverture d'une piste de luge dirigeable cherchant à attirer une partie des vacanciers présents mais ne pratiquant pas le ski ;
- La mise en œuvre d'une activité de glissade sur chambres à air, adaptée à l'hiver et l'été.

Au titre des activités annexes, l'offre ICS prévoyait l'ouverture, à partir d'un bâtiment existant et compris dans le périmètre de l'affermage, d'un magasin de location de matériel, l'installation d'une patinoire synthétique en bas des pistes ainsi qu'une offre de restauration rapide en bas des pistes, visant à créer un lieu de vie.

À plus long terme (5 à 10 ans), la société ICS anticipait dans son offre un développement de l'offre dite « *quatre saisons* » de la station (VTT, ski nordique, *dévalkart*, *Moutain board*, luge quatre saisons) et une réouverture à terme de la partie supérieure du domaine skiable.

Un équilibre économique de l'offre très favorable au candidat

L'offre proposée par la société ICS, prévoyait deux phases de déploiement durant la période concessive : la saison 2019-2020 (phase 1) au cours de laquelle les installations présentes en début de saison 2019, situées en front de neige, seraient réouvertes. La seconde phase (saison 2020-2021), devait voir l'ouverture de la patinoire et de l'offre de restauration rapide.

Cette offre prévoyait par ailleurs l'acquisition en pleine propriété par la société exploitante des parcelles situées dans l'emprise du projet dans sa phase initiale, afin de dégager la commune « *de toutes responsabilités liées à l'exploitation du domaine.* ». Il s'agissait de l'acquisition d'une superficie de 19 hectares, correspondant au bas de la station, ainsi que d'une dameuse et d'une motoneige. Ces propositions ont fait l'objet d'un chiffrage par la société ICS : acquisition du foncier non bâti (94 000 €), du foncier bâti soit le bâtiment principal et l'usine à neige (55 000 €) et le matériel (12 000 €).

Sur le plan financier, l'offre prévoyait de rémunérer la commune (par ailleurs chargée du financement des investissements), pour l'euro symbolique chaque année durant l'ensemble de la période concessive. La rémunération de la commune serait susceptible d'évoluer au cours de la concession, en contrepartie « *d'une aide à l'investissement apportée par le conseil départemental des Pyrénées-Orientales* ».

La fréquentation visée par la société ICS était de 8 800 journées skieurs réalisées sur une période de 70 jours d'ouverture par an (soit une ouverture les week-ends, mercredis et vacances scolaires). Le chiffre d'affaires lié aux seules remontées mécaniques attendu était de 140 000 € par an, soit environ 16 € par journée-skieurs. Selon le candidat, cette projection « *nécessiterait une forte mobilisation des 1 156 lits en pied de piste, notamment pour des locations à la nuitée* ».

1.3.3. La création de la société « Destination montagne ».

La délégation de service public a fait l'objet d'une attribution à la société « *Destination Montagne* » en 2019. En effet, la société « *Destination Montagne* », créée le 11 septembre 2019, a été constituée sous la forme juridique d'une société par actions simplifiée unipersonnelle (SASU), société à vocation commerciale prévue à l'article L. 227-1 du code de commerce. Cette société est une filiale de la société « *Infra Concept Service* ». Dans une société par actions simplifiée unipersonnelle, l'associé unique prend seul les décisions relatives à la gestion, au fonctionnement de la société et à la cession des actions. La responsabilité de l'associé unique est limitée au montant de son apport au capital social de la société. Son patrimoine personnel est séparé du patrimoine de la société.

La société « *Destination Montagne* » a fait l'objet d'une immatriculation au registre du commerce et des sociétés le 18 septembre 2019. L'objet social de cette société était l'exploitation de remontées mécaniques à usage de loisirs, la location, la vente de matériel de ski et de loisirs. Cette entreprise, domiciliée à Puyvalador, a été créée pour une durée de 30 ans et disposait d'un capital social relativement faible au regard de la nature de l'activité exercée (soit 10 000 €). La clôture de l'exercice social était fixée au 31 mars.

1.3.4. Une station à nouveau fermée

Aidée par des bénévoles intéressés au redémarrage de la station⁷, la station de Puyvalador exploitée par la société « *Destination Montagne* », n'a cependant été réouverte que durant une semaine au cours de la saison 2019-2020, en grande partie en raison d'un enneigement trop réduit. Seuls les téléskis en front de neige ont été utilisés, l'utilisation du télésiège étant soumise à une grande inspection, impossible à réaliser. Après la saison 2020-2021 (fermée pour cause de crise sanitaire), la saison 2021-2022, favorable en termes d'enneigement, a permis à la station de redémarrer son activité comme prévu dans le cadre de son offre pour la première année d'exploitation (phase 1) et a permis au délégataire de dégager un chiffre d'affaires proche du chiffre d'affaires moyen prévu par le concessionnaire dans son offre (soit 138 774 €).

1.4. Une situation financière assainie de la commune de Puyvalador

1.4.1. Une capacité d'autofinancement en hausse sur la période 2019-2022

Entre 2019 et 2022, l'excédent brut de fonctionnement (EBF) de la commune a connu une progression de +59,4 %, passant de 204 007 € à 325 189 € en raison d'une hausse significative des produits de gestion (+21,6 %) et d'une stabilisation des charges de gestion (+3,8 %).

L'augmentation des produits de gestion entre 2019 et 2022 a été liée notamment à la vente de coupes de bois dont le montant est passé de 28 910 € en 2019 à 108 399 € en 2022, soit une progression de 275 %. La vente de coupe de bois représentait en 2022, 87,5 % des ressources d'exploitation.

Sur les quatre exercices comptables cumulés, l'EBF a représenté environ un tiers des produits de gestion. En 2021, ce niveau était légèrement supérieur à celui des communes de même

⁷ <https://www.youtube.com/watch?v=AjSoVKnprIg>

strate⁸ pour lesquelles l'EBF représentait 26,3 % des produits de gestion contre 26,7 % pour la commune de Puyvalador.

Résultat de la hausse de l'EBF, la capacité d'autofinancement (CAF) brute de la commune a augmenté de 54,9 % sur les quatre exercices comptables. La baisse significative de la CAF brute entre 2020 et 2021 (-87 980 €) s'explique par le montant des charges exceptionnelles (75 975 €) qui correspondent à des écritures de régularisation de TVA (écritures de TVA de la régie autonome d'exploitation touristique de Puyvalador de 2014 sur le compte de la commune).

Le montant de la CAF brute en 2022 représentait 37,6 % des produits de gestion. De même, sur la période 2019-2022, la CAF nette disponible après le remboursement de l'annuité en capital de la dette a augmenté de 42,5 % passant de 143 521 € en 2019 à 204 531 € en 2022.

tableau 1 : évolution de l'autofinancement de la commune

en €	2019	2020	2021	2022	Évolution en %
= Produits de gestion (A)	638 116	714 664	751 253	775 745	21,6%
= Charges de gestion (B)	434 108	472 571	550 706	450 556	3,8%
Excédent brut de fonctionnement (A - B)	204 007	242 093	200 547	325 189	59,4%
<i>EBF en % des produits de gestion</i>	32,0%	33,9%	26,7%	41,9%	
+/- Résultat financier	-41 045	-38 867	-35 551	-32 532	
+/- Solde des opérations d'aménagements de terrains (ou +/- values de cession de stocks)	-2 651	-546	-3 825	-425	
+/- Autres produits et charges excep. réels	28 138	13 697	-32 774	-343	
= CAF brute	188 449	216 377	128 397	291 889	54,9%
<i>en % des produits de gestion</i>	29,5%	30,3%	17,1%	37,6%	
Annuité en capital de la dette	44 928	93 794	84 750	87 358	94,4%
CAF nette ou disponible	143 521	122 583	43 647	204 531	42,5%

Source : CRC, d'après les comptes de gestion

1.4.2. Un financement propre disponible d'un niveau satisfaisant

Sur la période 2019-2022, le financement propre disponible dégagé par la commune s'élevait à 1 134 213 €, il couvrait l'intégralité des dépenses d'équipement engagées (111 851 €) et permettait à la commune de dégager un excédent de financement de 902 933 €.

La hausse significative du financement propre disponible en 2022 par rapport à l'exercice 2021 résulte des produits de cessions de bâtiments communaux réalisés en 2022 pour un montant de 554 000 €.

⁸ Strate : commune de moins de 250 habitants appartenant à un groupement fiscalisé (FPU) - (Source : <https://www.collectivites-locales.gouv.fr>)

tableau 2 : capacité de financement propre disponible de la commune de Puyvalador

en €	2019	2020	2021	2022	Cumul sur la période
Financement propre disponible	166 476	146 162	59 072	762 503	1 134 213
- Dépenses d'équipement (y compris travaux en régie)	0	12 696	78 811	20 344	111 851
- Subventions d'équipement (y compris subventions en nature) hors attributions de compensation	1 297	0	0	28 132	29 429
+/- Variation autres dettes et cautionnements	45 000	45 000	0	0	
= Capacité de financement propre	120 179	88 466	-19 739	714 027	902 933

Source : CRC, d'après les comptes de gestion

1.4.3. La dette et la trésorerie de la commune

1.4.3.1. Une capacité de désendettement maîtrisée

L'encours de la dette de la commune de Puyvalador a diminué de 35,4 % entre 2019 et 2022 passant de 879 454 € en 2019 à 568 552 € en 2022. En 2021, l'encours de la dette par habitant d'un montant de 9 646 € demeurerait élevé par rapport aux communes de la même strate dont le montant moyen était de 582 €⁹. La capacité de désendettement de la commune s'est améliorée sur la période étudiée. En 2022, elle était de deux années, ce qui était en dessous du seuil de criticité des 10 ans.

tableau 3 : évolution de l'encours de la dette et de la capacité de désendettement de la commune

en €	2019	2020	2021	2022	Variation annuelle moyenne	Évolution en %
Encours de dette du budget principal au 31 décembre	879 454	740 660	655 911	568 552	-13,5%	-35,4%
Capacité de désendettement du budget principal en années (dette / CAF brute du budget principal)	4,7	3,4	5,1	2,0		

Source : CRC d'après les comptes de gestion

1.4.3.2. Des réserves en augmentation et une trésorerie confortable

Le niveau peu élevé des investissements et la maîtrise des charges de gestion combinée à une hausse plus importante des produits de gestion entre 2019 et 2022 a permis à la commune de multiplier par quatre son fonds de roulement. Celui-ci est passé de 188 471 € en 2019 à 971 225 € en 2022. En 2022, le fonds de roulement représentait 734 jours de charges courantes.

De la même manière, la trésorerie nette a considérablement augmenté entre 2019 et 2022. Elle couvrait 744 jours de charges courantes en 2022.

⁹ Strate : commune de moins de 250 habitants appartenant à un groupement fiscalisé (FPU) - (Source : <https://www.collectivites-locales.gouv.fr>)

tableau 4 : évolution du fonds de roulement et de la trésorerie

au 31 décembre en €	2019	2020	2021	2022	Évolution en %	Variation annuelle moyenne
Ressources stables	9 114 864	9 216 026	9 267 298	8 816 610	-3,3%	-1,1%
Emplois immobilisés	8 926 393	8 939 089	9 010 100	7 845 385	-12,1%	-4,2%
Fonds de roulement net global	188 471	276 937	257 198	971 225	415,3%	72,7%
<i>en nombre de jours de charges courantes</i>	144,8	197,6	160,1	733,8	-	-
Besoin en fonds de roulement global	142 904	142 539	-77 123	-13 345	-109,3%	
Trésorerie nette	45 567	134 398	334 321	984 570	2060,7%	178,5%
<i>en nombre de jours de charges courantes</i>	35,0	95,9	208,2	743,9	-	-

Source : CRC, d'après les comptes de gestion

CONCLUSION INTERMÉDIAIRE

À sa création, en amont de la période contrôlée, la station de ski de Puyvalador avait constitué un projet touristique ambitieux, tourné vers une pratique familiale du ski dans un cadre protégé avec pour objectif de maintenir une activité à l'année dans cette commune. Cependant, malgré les nombreuses tentatives qui se sont succédées, jamais cette station n'a réussi à trouver un équilibre économique. Sur le plan démographique, la population communale a continué à décroître, sans que celle-ci ne soit atténuée par l'économie générée par la pratique du ski.

Suite à la fermeture de la station en 2017, la commune a fait le choix de relancer une délégation de service public dès 2019 dans un contexte alors déjà défavorable : baisse de la pratique du ski en France, perte de fiabilité de l'enneigement au regard des projections climatiques, concurrence de plus en plus forte des stations voisines. À ces facteurs, sont venues s'ajouter les conséquences imprévisibles de la crise sanitaire et la fermeture des domaines skiables de mars 2020 à décembre 2021.

En dépit de ce contexte, l'offre de reprise formulée par la société ICS présentait un intérêt stratégique dans le contexte du réchauffement climatique. Elle proposait de développer des activités quatre saisons et de réduire la dépendance de la station au ski en fermant le haut du domaine skiable.

2. UN CONTRAT DE DÉLÉGATION LARGEMENT INAPPLIQUÉ ET QUI EST FINALEMENT RESILIÉ

Avant que le contrat ne soit résilié par la commune le 17 avril 2023, la société « *Destination Montagne* » était chargée de la délégation de service public pour l'exploitation du domaine skiable de Puyvalador. Cette société est une filiale de la société « *Infra Concept Service* », société par actions simplifiée unipersonnelle créée le 15 avril 2015, spécialisée dans le secteur de l'activité des géomètres. Le dirigeant de cette entreprise est également le président de la société « *Destination Montagne* ».

2.1. Un contrat de délégation qui comportait des fragilités

Par délibération du 23 août 2019, le conseil municipal de Puyvalador a retenu l'offre proposée par l'entreprise « *Destination Montagne* » pour l'exploitation du domaine skiable. Le contrat de délégation de service public a été signé le 1^{er} octobre 2019, pour une durée de quinze années avec une date de prise d'effet au 1^{er} novembre 2019.

Si cette délibération entérinait une nouvelle durée de la délégation (initialement prévue par la délibération du 25 octobre 2018 pour 10 ans), elle ne s'était pas prononcée pour l'abandon de la redevance d'occupation du domaine public. Il en était de même de l'abandon de la redevance indexée sur le chiffre d'affaires hors taxes ou de l'abandon de la redevance annuelle pour frais de contrôle du bon usage et d'entretien des équipements par le délégataire. Pourtant, aucune de ces redevances n'ont été inscrites au contrat de délégation qui prévoyait comme seule rémunération de la commune, l'euro symbolique.

2.2. Des dispositions contractuelles non respectées

Aux termes de l'article L. 1121-1 du code de la commande publique, « *le contrat de concession est un contrat par lequel une ou plusieurs autorités concédantes confient l'exécution de travaux ou la gestion d'un service à un ou plusieurs opérateurs économiques, à qui est transféré un risque lié à l'exploitation de l'ouvrage ou du service, en contrepartie soit du droit d'exploiter l'ouvrage ou le service qui fait l'objet du contrat, soit de ce droit assorti d'un prix* ». Le concessionnaire assume une part des risques liés aux aléas du marché, de sorte que toute perte potentielle supportée par ce dernier ne doit pas être purement nominale ou négligeable.

2.2.1. L'exploitation et l'entretien des remontées mécaniques

encadré 3 : Les inspections obligatoires des remontées mécaniques

L'article 49 de l'arrêté du 7 août 2009 relatif à la conception, à la réalisation, à la modification, à l'exploitation et à la maintenance des téléphériques prévoit que les grandes inspections sont réalisées selon la périodicité suivante :

- première grande inspection : au plus tard après 22 500 heures de fonctionnement sans excéder 15 ans, après la mise en exploitation de l'installation. Pour les appareils qui ont atteint 22 500 heures de fonctionnement avant 10 ans cette première grande inspection peut être réalisée, au plus tard, à l'issue de la 10^{ème} année de service avec l'accord du service de contrôle ;
- deuxième grande inspection : au plus tard 15 000 heures de fonctionnement sans excéder 10 ans, après la première grande inspection ;
- troisième grande inspection et suivantes : 7 500 heures de fonctionnement sans excéder 5 ans, après la précédente. Toutefois, pour les installations fonctionnant moins de 500 heures par an, la périodicité et le contenu de ces grandes inspections peuvent être adaptés avec l'accord du service de contrôle ; pour les installations fonctionnant plus de 1 500 heures par an, le contenu de ces grandes inspections peut également être adapté, de même que la périodicité, sans que cette dernière n'excède cinq ans.

L'article 3 du contrat de délégation de service public des remontées mécaniques précisait que l'exploitation et l'entretien du parc des engins de remontées mécaniques assuré par le délégataire à ses risques et périls, comprenait les remontées mécaniques, les pistes enneigées artificiellement ou pas, les usines de neige nécessaires au fonctionnement des canons à neige, le

centre de loisirs l'Eterlou et la salle « *hors-sac* ». La commune de Puyvalador a donc mis à la disposition du délégataire, dès la conclusion du contrat, les biens suivants :

- les huit engins de remontées mécaniques ;
- les 18 pistes de ski alpin enneigées artificiellement ;
- les bâtiments et équipements associés aux appareils de remontées mécaniques, notamment les deux usines à neige, les 32 canons à neige, le centre de loisirs l'Eterlou et la salle hors-sac ;
- les matériels de caisse, le petit matériel nécessaire à l'exploitation des remontées mécaniques ainsi qu'à l'entretien des pistes de ski ou des réseaux secs et humides de production de neige, et du matériel de piste concourant aux mêmes fins.

Cette mise à disposition n'a pas donné lieu à l'établissement d'un procès-verbal établi de façon contradictoire entre le délégant et le délégataire. Un constat d'huissier a cependant été établi, mais ce constat s'est avéré purement descriptif : les équipements n'étant alimentés ni en eau, ni en électricité au moment de ces constatations. Cette absence d'un état des lieux détaillé et fonctionnel des biens propres de la délégation a constitué un dysfonctionnement grave qui a conduit par la suite à un contentieux entre le délégant et le délégataire.

Le contrat prévoyait par ailleurs que les travaux d'entretien courant permettant le bon fonctionnement du service public des remontées mécaniques étaient à la charge du délégataire (article 23 du contrat), les investissements étant à la charge de la commune (article 24). Afin de remplir cette mission, le délégataire avait prévu d'acquérir « *une dameuse et une motoneige nécessaires au bon fonctionnement du service des remontées mécaniques* » (article 14.2 du contrat). Cette disposition, exigée par le délégataire au moment de la finalisation du contrat, peut paraître curieuse dans le cadre d'un affermage, dans la mesure où l'exploitant disposait déjà, mais sans en être propriétaire, de ces équipements appartenant à la commune. Le délégataire a donc acheté à la commune ces mêmes équipements pour un montant de 12 000 € et en détient aujourd'hui la pleine propriété.

L'article 35.5 prévoyait que les parties se rencontreraient tous les deux ans afin de vérifier si le télésiège situé en haut du domaine, était en situation de pouvoir être mis en exploitation pour les mois à venir ; dans cette hypothèse, il leur incombait de définir les modifications à apporter à la convention par voie d'avenant, visant notamment à modifier le niveau de redevance versé par le délégataire à la commune. Cette rencontre, qui aurait dû se tenir avant le 1^{er} octobre 2021, n'a pas eu lieu. De plus, aucun avenant n'est venu compléter le contrat de délégation de service public et l'inspection trentenaire du télésiège n'a pas été programmée ; aucun début de provisionnement n'a été constitué à ce titre. Pour la station de ski de Puyvalador, la grande inspection du télésiège desservant le « *haut* » du domaine skiable a été évaluée entre 500 000 et 600 000 €.

En revanche, la visite réglementaire (inspection à 30 ans) du télésiège Écureuil et du télésiège Genets a été effectuée en juillet 2020. La facture acquittée par le délégataire pour un montant TTC de 58 629,01 € a été adressée à la commune de Puyvalador mais n'a pas fait l'objet d'un remboursement par la commune. Pourtant, l'article 24.1 du contrat de délégation confiait à la société « *Destination Montagne* » la maîtrise d'ouvrage¹⁰ des travaux rendus obligatoires sur les remontées mécaniques en vertu des dispositions législatives et réglementaires.

¹⁰ Le maître d'ouvrage est la personne, physique ou morale, qui est chargée de commander et financer le projet, déterminer les orientations du projet de construction ou de rénovation en exprimant ses besoins, définir un calendrier pour le projet et établir un budget prévisionnel.

La commune a expliqué son refus pour deux raisons : d'une part, la facture avait été établie au nom de la société ICS, maison mère de la société « *Destination Montagne* ». D'autre part, cette facture n'avait pas donné lieu préalablement à la réalisation d'un devis soumis à l'approbation de la commune.

2.2.2. Les dispositions financières

2.2.2.1. La rémunération du délégataire

Aux termes du contrat, la rémunération du délégataire devait être assurée d'une part par la perception des recettes versées par les usagers des remontées mécaniques selon les tarifs proposés par le délégataire et approuvés par la commune de Puyvalador et, d'autre part, par les recettes issues des activités complémentaires au service public délégué (article 26 du contrat).

Le délégataire devait soumettre à la commune de Puyvalador chaque année avant le 30 octobre précédant la saison, la grille tarifaire des tarifs de base qu'il souhaitait appliquer. La commune devait se prononcer sur les tarifs de base, c'est-à-dire sans les remises particulières, avant le 15 novembre précédant la saison suivante : les nouveaux tarifs devaient ainsi entrer en vigueur au 1^{er} décembre de chaque année. Passé ce délai et en l'absence de réponse de la commune, les nouveaux tarifs de base étaient réputés refusés et le délégataire devait continuer à appliquer les tarifs en vigueur la saison précédente.

Seule la délibération tarifaire du 28 novembre 2019 a été adoptée par le conseil municipal pour la saison 2019-2020. Les dispositions de l'article 26 de la DSP n'ont donc jamais été appliquées.

2.2.2.2. La redevance d'occupation versée à la commune de Puyvalador

L'occupation et l'utilisation des terrains et équipements composant le domaine skiable mis à disposition par la commune de Puyvalador, devait donner lieu au paiement d'une redevance forfaitaire annuelle d'un euro et ce, pour la durée du contrat (article 28 du contrat reprenant les dispositions du code général de la propriété des personnes publiques). Ce titre de recette, bien que symbolique, n'a jamais été émis par la commune.

Par ailleurs, dans l'hypothèse où un avenant venait à être conclu pour l'exploitation des terrains composant la partie « *haute* » du domaine skiable, cette mise à disposition aurait donné lieu au paiement d'une redevance par le délégataire ; celle-ci devait correspondre aux sommes versées par la commune de Puyvalador à l'Office National des Forêts (ONF) au titre de l'occupation par les équipements (remontées mécaniques et pistes de ski) constituant les terrains gérés par l'ONF (article 10 du contrat). Cette disposition n'a jamais été appliquée.

2.3. Les investissements réalisés par le délégataire : un contentieux ouvert dans un contexte d'absence d'état des lieux

2.3.1. L'inventaire inexistant des immobilisations

En application des dispositions de l'article 12.3 du contrat, le délégataire était tenu de mettre à jour l'inventaire des biens au moins une fois par an, en particulier s'agissant des biens de retour. L'état de mise à jour de l'inventaire devait être annexé au contrat de délégation de service public. Il devait prendre en compte les équipements et les installations acquis depuis la dernière mise à jour et intégrés au service délégué ainsi que les équipements et les installations mis hors service, démontés ou abandonnés.

Aux termes du contrat, chaque bien figurant dans l'inventaire devait comporter sa description sommaire, sa localisation géographique, sa date de construction ou d'acquisition, son état et ses modalités d'amortissement. À l'arrivée du terme du contrat, pour quelque cause que ce soit, le délégataire était tenu de remettre à la commune de Puyvalador, en état normal d'entretien, tous les biens mis à sa disposition dans le cadre du contrat. Cette remise était faite sans indemnité pour les biens mis à disposition (article 44 du contrat).

L'ensemble de ces dispositions sont restées totalement inappliquées dans la mesure où aucun inventaire des biens n'a été effectué par le délégataire durant la période sous contrôle et aucune classification des biens n'a été prévue. Le délégant n'a pour sa part jamais réclamé par courrier la remise de cet inventaire.

2.3.2. Des investissements menés par le seul délégataire dans le cadre d'un contrat d'affermage

La commune de Puyvalador a confié au délégataire l'exploitation des remontées mécaniques et la gestion des pistes de ski dans le cadre d'un contrat de délégation de service public de type affermage relevant des dispositions de l'article L. 342-13 du code du tourisme¹¹.

Dans l'affermage, les ouvrages nécessaires à l'exploitation du service ne sont pas réalisés par l'exploitant (le fermier), mais attribués par la collectivité qui en assure le financement. Le fermier ne se voit donc confier que la seule exploitation du service.

La délégation de service public conclue par la commune de Puyvalador ne mettait à la charge du délégataire aucun investissement correspondant à la création ou à l'acquisition de biens nécessaires au fonctionnement du service public. En effet, la commune disposait de la maîtrise foncière totale du domaine skiable correspondant au périmètre de la délégation ; par ailleurs, le délégataire n'était pas propriétaire de biens qu'il a affectés au service public délégué antérieurement à la conclusion du contrat.

Ainsi les travaux de renouvellement, de gros entretien et de réparation des remontées mécaniques devaient, selon la délégation de service public, être supportés par la collectivité délégante. La commune de Puyvalador avait donc à sa charge les éventuels investissements de création de nouvelles remontées mécaniques ayant pour but d'étendre le parc de remontées

¹¹ Article L. 342-13 du code du tourisme : « L'exécution du service est assurée soit en régie directe, soit en régie par une personne publique sous forme d'un service public industriel et commercial, soit par une entreprise ayant passé à cet effet une convention à durée déterminée avec l'autorité compétente ».

mécaniques et les opérations de remplacement intégral des équipements de remontées mécaniques existantes. Le délégataire devait supporter uniquement les opérations de renouvellement des équipements électromécaniques (moteurs, perches, etc.) et des remontées mécaniques (article 24.1 du contrat).

De plus, dans l'hypothèse où des travaux auraient été rendus obligatoires sur les engins de remontées mécaniques en vertu des dispositions législatives ou réglementaires applicables aux remontées mécaniques, le coût des travaux correspondant devait être remboursé au délégataire par la commune de Puyvalador (article 24-1 du contrat).

Pourtant, et malgré ces dispositions, le délégataire a réalisé pour 257 671 € de travaux pouvant être analysés de prime abord et pour partie comme relevant du périmètre d'action de la commune au sens de la délégation de service public. Ces dépenses n'ont jamais été remboursées par la commune, générant depuis lors un désaccord persistant. Cette situation a par la suite conduit le délégataire à ne pas respecter ses obligations de service public lors de la saison 2022-2023 en refusant d'ouvrir la station, en raison d'une part du non-paiement par la commune de Puyvalador des factures d'investissement et d'autre part, de la non-réalisation des travaux de réfection du réseau de production de neige, selon le délégataire.

tableau 5 : factures réglées par le délégataire et réclamées à la commune de Puyvalador

	Objet de la facture	Date	Montant TTC
Facture 010720	Visite règlementaire (inspection à 30 ans) du téléski Ecureuil et du téléski Genêts	31/07/2020	58 629,01
Facture 020720	Remplacement de l'armoire électrique de l'usine à neige (remplacement TGBT obsolète)	31/07/2020	61 892,52
Facture 030720	Réparation du réseau neige	31/07/2020	8 929,78
Facture 040720	Installation d'un chauffe eau dans le poste de secours	31/07/2020	723,9
Facture 050720	Fournitures pour travaux indispensables à la réouverture de la station de ski	31/07/2020	4 556,80
Facture 010323	Signalétique règlementaire des remontées mécaniques, plan des pistes, visuels publicitaires	31/03/2023	5 730,00
Facture 020323	Fournitures diverses pour la réhabilitation de l'Eterlou	31/03/2023	67 098,18
Facture 030323	Alimentation électrique l'Eterlou depuis le TGBT usine bas	31/03/2023	2 245,56
Facture 040323	Remplacement du système de caisse avec sécurisation par vidéo surveillance et alarme	31/03/2023	10 120,00
Facture 050323	Travaux de mise en conformité règlementaire des remontées mécaniques (téléskis Ecureuil et Baby 2)	31/03/2023	3 215,83
Facture 060323	Vérification règlementaire des extincteurs	31/03/2023	1 405,20
Facture 070323	Mise en service de l'installation provisoire de la neige de culture	31/03/2023	31 517,20
Facture 080323	Travaux de broyage des végétaux pour remise en exploitation des pistes de ski	31/03/2023	1 608,00
TOTAL GÉNÉRAL			257 671,98

Source : CRC à partir de données du délégataire

Dans sa réponse aux observations provisoires de la chambre, le maire de la commune de Puyvalador indique avoir contesté auprès du délégataire ces factures et leur montant de 257 671,98 € tant sur des arguments de forme que de fond.

Enfin, concernant les locaux et bâtiments mis à disposition du délégataire et conformément aux dispositions de l'article 606 du code civil¹², les grosses réparations relatives à la structure des bâtiments devaient être à la charge de la commune de Puyvalador. Les autres réparations d'entretien nécessaires au maintien du bon état de l'immeuble devaient être assurées par le délégataire. À nouveau, la société « *Destination Montagne* » a procédé à des réparations sur les usines d'enneigeurs sans donner lieu à une prise en charge par la commune.

Au total, sur la période 2019-2022, la commune de Puyvalador a réalisé des dépenses d'équipement pour le compte du délégataire pour un montant de 4 214 €, représentant seulement 1,6 % du total des dépenses d'équipement.

¹² Article 606 du code civil : « Les grosses réparations sont celles des gros murs et des voûtes, le rétablissement des poutres et des couvertures entières. Celui des digues et des murs de soutènement et de clôture aussi en entier. Toutes les autres réparations sont d'entretien ».

2.4. Les prérogatives de contrôle et de sanctions de la commune jamais mobilisées avant la résiliation de la délégation de service public

Conformément au contrat, la commune de Puyvalador disposait d'un droit de contrôle permanent sur l'exécution du service public (article 35-1 du contrat). Ce contrôle comprenait un droit d'information sur la gestion du service et le pouvoir de prendre toutes les mesures prévues au contrat lorsque le délégataire ne se conformait pas aux obligations contractuelles (article 35-1 du contrat).

2.4.1. Le contrôle inexistant des travaux par la commune

Les représentants de la commune disposaient d'un libre accès aux chantiers conduits par le délégataire. Ils pouvaient participer aux réunions organisées par le délégataire ou son maître d'œuvre et formuler des observations à cette occasion (article 21 du contrat).

Après l'achèvement des travaux et avant la mise en service des biens et équipements dont il était maître d'ouvrage, le délégataire devait organiser leur réception. À cet effet, il lui incombait d'inviter la commune à participer aux opérations de réception par lettre recommandée avec accusé de réception (article 22 du contrat).

Le délégataire était également tenu de fournir à la commune un programme des investissements qu'il entendait réaliser pour la durée du contrat avec le descriptif des investissements, une estimation détaillée et le calendrier de réalisation.

Dans sa réponse, le délégataire a précisé que des devis concernant la première phase d'investissement avaient été présentés au conseil municipal. Néanmoins, la chambre considère que de simples devis, ne constituent ni des engagements juridiques tant qu'ils ne sont pas traduits par des commandes fermes, ni un programme d'investissements attendu dans le cadre d'une délégation de service public. Celui-ci doit comprendre une planification des investissements à réaliser et un volet financier comprenant les futures dotations aux amortissements inscrites dans le compte de résultat prévisionnel.

Ces dispositions n'ont jamais été mises en œuvre par la commune ou son délégataire au cours des saisons couvrant la période 2019-2022.

2.4.2. Les sanctions prévues dans la délégation de service public

Le contrat de délégation prévoyait de nombreuses dispositions relatives aux contrôles par la commune de l'activité du délégataire. En effet, dans l'hypothèse où le délégataire ne remplissait pas les obligations prévues dans le contrat de délégation, des pénalités pouvaient lui être infligées, sans préjudice des éventuels dommages et intérêts envers les tiers (article 40 du contrat). Conformément aux termes du contrat, ces pénalités étaient prononcées au profit de la commune de Puyvalador par son maire. Le montant de ces pénalités était fixé à 100 € par jour complet de retard. Cette disposition n'a jamais été mise en œuvre par la commune.

Par ailleurs, en cas de faute grave du délégataire, notamment si le service n'était pas exécuté ou n'était exécuté que partiellement, la commune de Puyvalador avait la possibilité de prendre toutes les mesures nécessaires aux frais et risques du délégataire. Sauf circonstances exceptionnelles, une mise en régie provisoire pouvait intervenir après mise en demeure restée sans

effet dans le délai de 15 jours à compter de la réception de la lettre recommandée avec accusé de réception (article 41 du contrat).

Enfin, en cas de faute d'une particulière gravité, la collectivité pouvait prononcer la déchéance du délégataire. Cette mesure devait être précédée d'une mise en demeure restée sans réponse dans le délai de 15 jours à compter de la réception de la lettre recommandée avec accusé de réception (article 42 du contrat).

Les dispositions des articles 41 et 42 du contrat ont été partiellement appliquées une fois, en dehors de la période de contrôle. Elles ont conduit à prononcer la déchéance du délégataire.

2.4.3. Les documents qui auraient dû être transmis par le délégataire à la commune dans le cadre du contrôle de la délégation

Aux termes de l'article L. 342-2 du code du tourisme¹³, les modalités de l'information technique, financière et comptable relative à l'exploitation des remontées mécaniques doivent être portées à la connaissance de la collectivité. Par ailleurs l'article L. 3131-5 du Code de la commande publique rend obligatoire la production par le concessionnaire d'un rapport d'information avant le 1^{er} juin de l'année N+1. Le délégataire était donc tenu de transmettre chaque année à la commune de Puyvalador :

- le compte annuel de résultat de l'exploitation ;
- une présentation des méthodes comptables ;
- un inventaire des biens désignés comme biens de retour, de reprise du service concédé ;
- une analyse de la qualité de services élaborée sur la base d'indicateurs définis contractuellement ;
- un compte rendu technique et financier comprenant notamment les tarifs pratiqués, leur mode de détermination et leur évolution ainsi que les recettes d'exploitation.

Le compte rendu de l'année N comportant les parties techniques et financières devait être adressé à la commune avant le 1^{er} juin N+1 (article 34 du contrat).

La société « *Destination Montagne* » a bien transmis à l'autorité délégante les rapports annuels pour les saisons 2019-2020 et 2021-2022. Compte tenu du contexte particulier lié à la crise sanitaire et à la fermeture administrative de la station de ski, aucun compte rendu d'activité n'a été établi pour la saison 2020-2021.

¹³ Article L. 342-2 du code du tourisme : « Les contrats établis à cet effet et, si un contrat porte sur plusieurs des objets constitutifs, pour chacun de ces objets prévoient à peine de nullité :

1° L'objet du contrat, sa durée et les conditions dans lesquelles il peut éventuellement être prorogé ou révisé ;

2° Les conditions de résiliation, de déchéance et de dévolution, le cas échéant, des biens en fin de contrat ainsi que les conditions d'indemnisation du cocontractant dont, le cas échéant, celles relatives aux biens financés par l'aménageur ou l'exploitant et non amortis en fin de contrat. Dans le cas des conventions de remontées mécaniques, l'indemnisation pour les biens matériels est préalable à la résiliation du contrat ;

3° Les obligations de chacune des parties et, le cas échéant, le montant de leurs participations financières ;

4° Les pénalités ou sanctions applicables en cas de défaillance du cocontractant ou de mauvaise exécution du contrat ;

5° Pour ceux ayant pour objet l'aménagement foncier, la réalisation et la gestion d'équipements collectifs, la gestion de services publics, les modalités de l'information technique, financière et comptable qui doit être portée à la connaissance des communes ou de leur groupement ou du syndicat mixte ; à cet effet, le cocontractant doit notamment fournir chaque année un compte rendu financier comportant le bilan prévisionnel des activités et le plan de trésorerie faisant apparaître l'échéancier des recettes et des dépenses ».

Conformément aux dispositions de l'article L. 1411-3 du CGCT, dès communication du rapport annuel, son examen est mis à l'ordre du jour de la plus proche réunion de l'assemblée délibérante qui doit en prendre acte. Le premier rapport annuel sur la saison 2019-2020 transmis par le délégataire a fait l'objet d'une présentation au sein du conseil municipal le 22 juin 2020. Le second rapport annuel transmis le 30 mai 2022 n'a pas été présenté au conseil municipal en 2022.

Par ailleurs, la Chambre constate que les rapports d'activité transmis par le délégataire étaient succincts (deux pages) et incomplets. Ils ne correspondaient pas aux exigences rappelées par l'article 34 du contrat de délégation de service public en raison de :

- l'absence d'inventaire des biens désignés comme biens de retour, de reprise ;
- l'absence de compte rendu technique analysant la qualité du service (nombre de jours d'ouverture, indicateurs de fréquentation, chiffre d'affaires par activité, données relatives à l'entretien).

De plus, le premier rapport établi par la société « *Destination Montagne* » illustre la difficulté importante à échanger entre délégant et délégataire. Ainsi, dès le 22 juin 2020, le délégataire faisait part au conseil municipal de ses « *nombreuses difficultés rencontrées pour communiquer avec la commune. Le délégataire souhaite qu'un interlocuteur soit nommé par le conseil municipal pour assurer les échanges entre la collectivité et l'exploitant.* »

2.5. Une résiliation de la délégation de service public qui signe à nouveau l'échec de la reprise d'activité de la station

La société « *Destination Montagne* », délégataire du service public pour l'exploitation des remontées mécaniques du domaine skiable de Puyvalador, n'a pas procédé à l'ouverture de la station de ski durant la saison 2022-2023. Par acte d'huissier en date du 10 janvier 2023, la mairie de Puyvalador a fait constater que le service public n'était pas exploité alors même que les autres stations de ski des cantons de Mont-Louis et Saillagouse étaient ouvertes et accueillait du public.

En conséquence, par courrier du 23 janvier 2023 adressé au délégataire, l'autorité délégante a indiqué que le défaut d'exploitation du domaine skiable était susceptible d'emporter l'application de l'article 42 de la convention de délégation de service public qui disposait qu'en cas d'une faute d'une particulière gravité, la commune pouvait prononcer elle-même la déchéance du délégataire.

La commune de Puyvalador a ainsi mis en demeure le délégataire de respecter les obligations contractuelles sous un délai de 15 jours. Le délégataire n'a pas procédé à l'ouverture du domaine skiable et a envoyé un courrier au maire de Puyvalador le 6 février 2023 dans lequel il contestait la faute d'une particulière gravité. Il y précisait que la fermeture de la station de ski en 2022-2023 était la conséquence du non-respect par la mairie de ses obligations contractuelles. Il s'agissait de l'absence de prise en charge par la commune des travaux de réfection du réseau d'enneigement artificiel et le non règlement de factures incombant à la commune, notamment la visite réglementaire (inspection à 30 ans) des deux téléskis.

Par délibération du 17 avril 2023, le conseil municipal de Puyvalador a prononcé la déchéance de la délégation de service public.

Les causes profondes de cette situation sont à la fois structurelles (baisse tendancielle des pratiquants, territoire isolé, changement climatique, concurrence de plus en plus forte). Elles sont également liées aux acteurs mêmes de cette délégation : ni la société « *Destination Montagne* »,

ni la commune de Puyvalador ne disposaient des compétences suffisantes et des moyens nécessaires pour relancer à elles seules cette station. Les multiples carences relevées ci-dessus en témoignent.

Pour l'avenir, toute relance d'une nouvelle délégation de service public pour une exploitation isolée de la station de ski de Puyvalador se conclurait inmanquablement par un nouvel échec, probablement plus coûteux encore.

Dans ces conditions la Chambre recommande à la commune de rechercher auprès des partenaires institutionnels du territoire, une alliance stratégique pour intégrer les atouts touristiques de la commune (son lac, ses pistes de ski, ses sentiers de randonnée) au sein d'un ensemble commercial élargi, disposant des compétences nécessaires.

1. Rechercher auprès des partenaires institutionnels du territoire, une alliance stratégique pour intégrer les atouts touristiques de la commune. Mise en œuvre complète.

CONCLUSION INTERMÉDIAIRE

Si le contrat de délégation de service public formalisé entre la commune de Puyvalador et la société « *Destination Montagne* » a été conclu dans les formes, son exécution a été très insuffisante. Quasiment aucune des dispositions visant à identifier les enjeux stratégiques, faire des choix en termes d'investissements, rendre compte, contrôler et mettre en œuvre une politique de développement touristique partagée n'ont connu un début de mise en œuvre.

Ainsi, l'incapacité de la commune comme de l'exploitant à dresser un inventaire des biens de cette délégation ou de suivre les investissements réalisés dans un cadre partagé, conformément aux dispositions contractuelles, a abouti à la formation d'une contestation de près de 258 000 € correspondant à des travaux réalisés par l'exploitant dont le remboursement est demandé à la commune. Cette situation s'est soldée par la déchéance de la délégation de service public le 17 avril 2023.

Ces graves défaillances mettent en évidence que ni la société « *Destination Montagne* », ni la commune de Puyvalador, qui a notablement manqué à ses obligations en termes de pilotage de cette délégation de service public, ne disposaient des compétences suffisantes et des moyens nécessaires pour relancer seules cette station.

Dans ces conditions, la recherche auprès des partenaires institutionnels du territoire d'une alliance stratégique pour intégrer les atouts touristiques de la commune au sein d'un ensemble commercial plus large, qui disposerait des compétences nécessaires serait une voie à explorer.

À ce titre, lors de l'entretien de fin de contrôle, le maire de la commune de Puyvalador a évoqué l'éventualité d'une entrée au capital de la SPL Trio de la commune de Puyvalador avec pour objectif que la station puisse rejoindre l'ensemble aujourd'hui formé par les stations de Formiguères, Cambre d'Aze et Porté-Puymorens. Interrogé à ce propos, le directeur de la SPL Trio a confirmé que ce projet était effectivement à l'étude : un diagnostic technique de l'état des installations de la station de Puyvalador devrait être diligenté.

Cette solution irait dans le sens de la recommandation de la Chambre.

3. UNE SITUATION FINANCIÈRE DÉGRADÉE DU DELEGATAIRE : LA SOCIÉTÉ DESTINATION MONTAGNE

La situation financière de la société « *Destination Montagne* » sur la période étudiée (2019-2022) se caractérise par un montant des capitaux propres inférieur à la moitié du capital social (10 000 €) ; cette situation est notamment liée au résultat déficitaire du premier exercice comptable (-50 559 €). Par ailleurs, il faut souligner une situation bilancielle particulièrement dégradée en dépit d'un soutien important de la société « *Destination Montagne* » par sa société mère « *Infra Concept Service* » (ICS).

3.1. La qualité de l'information financière et comptable

3.1.1. Des amortissements réalisés dans le respect des normes comptables

La société « *Destination Montagne* » a procédé à des amortissements linéaires pour les immobilisations corporelles (dameuse, moto neige, patinoire synthétique, matériel de bureau et matériel informatique, etc.) conformément aux durées réelles d'utilisation des biens immobilisés.

3.1.2. L'application de l'article L. 225-248 du code de commerce

L'article L. 225-248 du code de commerce précise : « *Si, du fait de pertes constatées dans les documents comptables, les capitaux propres de la société deviennent inférieurs à la moitié du capital social, le conseil d'administration ou le directoire, selon le cas, est tenu dans les quatre mois qui suivent l'approbation des comptes ayant fait apparaître cette perte, de convoquer l'assemblée générale extraordinaire à l'effet de décider s'il y a lieu à dissolution anticipée de la société* ».

Si la dissolution n'est pas prononcée, la société est tenue, au plus tard à la clôture du deuxième exercice suivant celui au cours duquel la constatation des pertes est intervenue, de reconstituer ses capitaux propres à concurrence d'une valeur au moins égale à la moitié du capital social.

Suite à la clôture de l'exercice comptable 2019-2020 de la société « *Destination Montagne* » le 31 mars 2020, le montant des capitaux propres s'élevait à - 40 559 € pour un capital social de 10 000 € en raison d'un résultat déficitaire la première année d'exploitation de - 50 559 €.

Une décision de l'associé unique de la SAS « *Destination Montagne* » en date du 23 décembre 2020 a acté qu'il n'y avait pas lieu à dissolution anticipée de la société et que la reconstitution des capitaux propres à concurrence d'une valeur au moins égale à la moitié du capital social aurait lieu au plus tard à la clôture de l'exercice comptable 2021-2022.

Conformément aux dispositions du code de commerce, cette décision a été transmise au greffe du tribunal de commerce de Perpignan qui l'a enregistrée le 5 février 2021. La décision de l'associé unique est intervenue le 23 décembre 2020 dans le respect du délai prescrit par l'article L. 225-248 du code de commerce.

La reconstitution des capitaux propres d'une valeur au moins égale à la moitié du capital social a été réalisée. En effet, à la clôture de l'exercice comptable 2021-2022, le montant des capitaux propres était de - 4 048 €.

3.2. Une performance du cycle d'exploitation fragile

3.2.1. Une hausse des produits d'exploitation

Entre 2019 et 2022, les produits d'exploitation de la société « *Destination Montagne* » ont connu une hausse de 137 468 €, passant de 33 969 € à la fin de la saison 2019-2020 à 171 437 € à la clôture de l'exercice comptable 2022.

En complément des recettes liées à l'exploitation du domaine skiable, le délégataire a également perçu des subventions par le fonds de solidarité dans le cadre de la crise sanitaire (covid-19) d'un montant de 33 950 € en 2021 et de 32 662 € en 2022.

tableau 6 : évolution des produits d'exploitation de la société « Destination Montagne »

Au 31 mars (en euros)	2019-2020	2020-2021	2021-2022	variation en € sur les trois exercices comptables
Ventes de marchandises	0	1 080	33 288	33 288
Production vendue de services	17 031	4 681	105 486	88 455
Chiffre d'affaires nets	17 031	5 761	138 774	121 743
Subventions d'exploitation	0	33 950	32 662	32 662
Autres produits	16 938	0	1	-16 937
Total des produits d'exploitation	33 969	39 711	171 437	137 468

Source : Comptes de résultat transmis par la société Destination Montagne

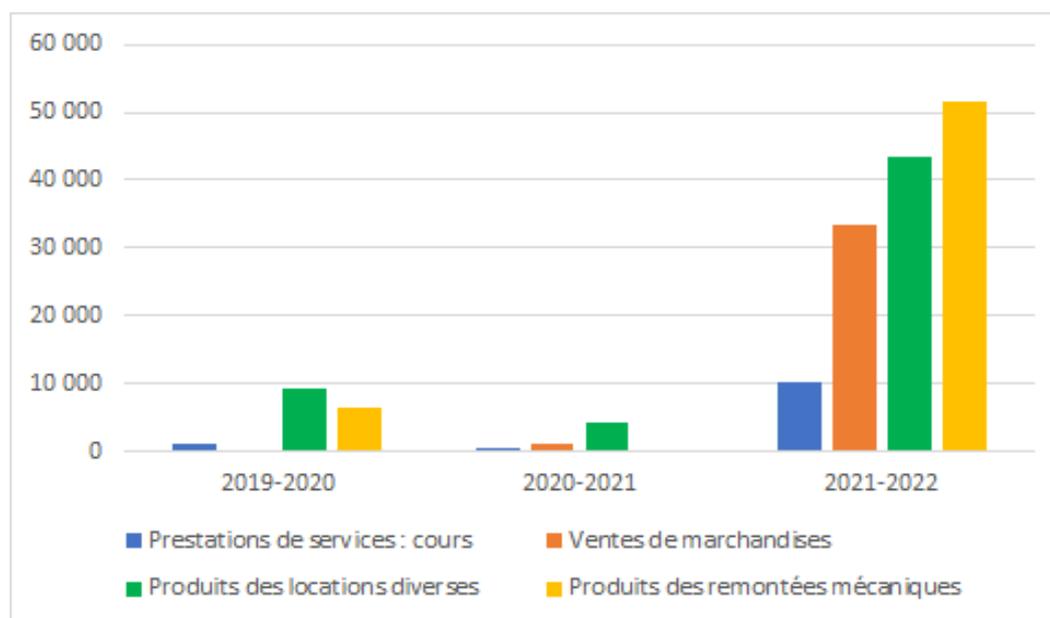
Sur la période contrôlée, le chiffre d'affaires de la société « *Destination Montagne* » s'est réparti en 4 catégories de produits : les recettes des remontées mécaniques, les produits des locations diverses, les ventes de marchandises et les cours.

Le chiffre d'affaires réalisé lors de la saison 2021-2022 par la société « *Destination Montagne* » d'un montant de 138 774 € a été conforme au chiffre d'affaires prévisionnel mentionné sur l'offre de reprise (140 030 €). Sur ce point précis, l'offre de reprise était donc en cohérence avec le chiffre d'affaires obtenu par le délégataire sur une année d'exploitation avec des conditions d'enneigement satisfaisantes.

La fermeture administrative de la station de ski en raison de la crise sanitaire en 2020-2021 a eu un impact majeur sur le chiffre d'affaires qui a diminué de 66,2 % par rapport à la saison 2019-2020 (absence de recettes liées aux remontées mécaniques et aux activités annexes de locations de skis).

La neige présente sur la station de Puyvalador en 2021-2022 a permis d'exploiter le domaine skiable dans des conditions satisfaisantes et le chiffre d'affaires a connu une augmentation très importante par rapport à la saison 2020-2021. Ainsi, les recettes issues des remontées mécaniques et des locations ont représenté 68,4 % du chiffre d'affaires de la saison 2021-2022.

graphique 5 : répartition du chiffre d'affaires de la société « Destination Montagne » (en euros)



Source : Comptes de résultat transmis par la société Destination Montagne

3.2.2. Une augmentation des charges d'exploitation liée à l'ouverture de la station de ski dans des conditions satisfaisantes d'enneigement en 2021-2022

La première année d'exploitation (2019-2020) du domaine skiable de Puyvalador par la société « Destination Montagne » s'est caractérisée par des charges d'exploitation élevées ; celles-ci s'expliquaient notamment par des travaux de remise en état des remontées mécaniques du domaine skiable.

Après une diminution liée à la fermeture administrative de la station en 2020-2021, les charges d'exploitation sont reparties à la hausse en 2021-2022 avec la reprise de l'activité du domaine skiable. Les dépenses de personnel représentaient 51,6 % du total des charges d'exploitation à la clôture de l'exercice comptable 2021-2022. En effet, le délégataire a recruté 14 saisonniers pour le fonctionnement des remontées mécaniques et des activités annexes contre seulement 5 pour la saison 2019-2020. La société « Destination Montagne » ne comptait pas de personnels à temps plein. Son PDG, et son épouse, faisaient office de seuls permanents et avaient à ce titre une activité très diversifiée : pisteur-secouriste, responsable du damage, directeur d'exploitation, responsable de la restauration et des locations. Ce modèle familial, difficile à reproduire dans un cadre commercial conventionnel, était complété par des bénévoles de l'association « Neige d'Or », qui sont intervenus la première année d'exploitation, en septembre, octobre et novembre 2019.

Les autres achats et charges externes ont augmenté de 53,4 % sur la période étudiée passant de 29 242 € en 2020 à 44 868 € en 2022. Les deux principales hausses concernaient d'une part le versement de la prime d'assurance (+ 5 347 €) d'un montant de 10 073 € en 2022 et, d'autre part le poste « fournitures non stockables » (eau, énergie, etc.) qui a connu un accroissement de 4 056 € sur les trois années pour atteindre 10 751 € en 2022.

tableau 7 : évolution des charges d'exploitation de la société « Destination Montagne »

Au 31 mars (en euros)	2019-2020	2020-2021	2021-2022	variation en € sur les trois exercices comptables
Achats de marchandises	37 022	320	11 153	-25 869
Variation de stock (marchandises)	-37 022	1 080	1 620	38 642
Achats de matières premières et autres approvisionnements (dont variation de stocks)	0	0	418	418
Autres achats et charges externes	29 242	22 692	44 868	15 626
Impôts, taxes et versements assimilés	568	470	975	407
Salaires et traitements	43 178	20 313	70 749	27 571
Charges sociales	10 144	3 796	11 363	1 219
Dotations aux amortissements	1 293	14 159	17 451	16 158
Autres charges	6	81	529	523
Total des charges d'exploitation	84 431	62 911	159 126	74 695

Source : Comptes de résultat transmis par la société Destination Montagne

3.2.3. Une amélioration des soldes intermédiaires de gestion et du résultat fragiles

Après une première année d'exploitation (2019-2020) caractérisée par un résultat d'exploitation déficitaire (- 50 462 €), le résultat d'exploitation des deux exercices suivants s'est amélioré ; il a même été positif pour la saison 2021-2022 (+ 12 311 €).

Le résultat de l'exercice comptable de la deuxième année d'exploitation était positif (+ 30 108 €) en raison d'une recette exceptionnelle d'un montant de 53 461 € ; cette somme correspondait à un remboursement d'assurance par la société ALLIANZ en raison de la perte d'exploitation et d'un sinistre intervenu en décembre 2019. Globalement sur les trois exercices étudiés, le résultat de l'exercice a augmenté de 56 962 €.

tableau 8 : évolution du résultat de la société « Destination Montagne »

Au 31 mars (en euros)	2019-2020	2020-2021	2021-2022	variation en € sur les trois exercices comptables
Chiffre d'affaires nets	17 031	5 761	138 774	121 743
Total des produits d'exploitation	33 969	39 711	171 437	137 468
Total des charges d'exploitation	84 431	62 911	159 126	74 695
Résultat d'exploitation	-50 462	-23 200	12 311	62 773
Résultat financier	-97	-153	-256	-159
Résultat exceptionnel	0	53 461	-5 652	-5 652
Résultat de l'exercice	-50 559	30 108	6 403	56 962

Source : Comptes de résultat transmis par la société Destination Montagne

L'excédent brut d'exploitation (EBE) de la société « *Destination Montagne* » s'est amélioré de 96 391 € sur les trois exercices comptables étudiés ; toutefois il n'est devenu positif qu'à partir de la troisième année d'exploitation (2021-2022). Suivant la même tendance, la capacité d'autofinancement (CAF) a augmenté de 73 120 € sur les trois exercices étudiés.

tableau 9 : évolution de l'EBE et de la CAF de la société « Destination Montagne »

Au 31 mars (en euros)	2019-2020	2020-2021	2021-2022	variation en € sur les trois exercices comptables
Ventes de marchandises	0	1 080	33 288	33 288
Production vendue de l'exercice	17 031	4 681	105 486	88 455
Achats de marchandises	37 022	320	11 153	-25 869
Variation de stock	-37 022	1 080	1 620	38 642
Autres achats et charges externes	29 242	22 692	45 286	16 044
Valeur ajoutée	-12 211	-18 331	80 715	92 926
Subventions d'exploitation	0	33 950	32 662	32 662
Impôts, taxes	568	470	975	407
Salaires et traitements	43 178	20 313	70 749	27 571
Charges sociales	10 144	3 796	11 363	1 219
Excédent brut d'exploitation (EBE)	-66 101	-8 960	30 290	96 391
(+) Autres produits d'exploitation	16 938	0	1	-16 937
(-) Autres charges d'exploitation	6	81	529	523
(+) Produits financiers	0	0	0	0
(-) Charges financières	97	153	256	159
(+) Produits exceptionnels	0	53 461	0	0
(-) Charges exceptionnelles	0	0	5 652	5 652
(-) Participation des salariés	0	0	0	0
(-) Impôt sur les sociétés	0	0	0	0
(=) Capacité d'autofinancement (CAF)	-49 266	44 267	23 854	73 120

Source : Comptes de résultat transmis par la société Destination Montagne

La CAF est devenue positive à partir de la deuxième année d'exploitation uniquement par la comptabilisation d'un produit exceptionnel d'un montant de 53 461 €. Ces produits exceptionnels n'avaient pas vocation à se renouveler à l'exercice suivant.

Par rapport à la saison 2019-2020, l'amélioration de la CAF sur l'exercice comptable 2021-2022 est directement liée à la hausse significative du chiffre d'affaires.

3.3. Une situation bilancielle dégradée

3.3.1. L'insuffisance du fonds de roulement

Sur les trois exercices étudiés, le fonds de roulement est demeuré négatif en raison d'une part du résultat déficitaire de la première année d'exploitation (- 50 559 €) et d'autre part d'un montant peu élevé du capital social (10 000 €).

Cette insuffisance du fonds de roulement n'a pas résulté d'investissements par le délégataire mais était liée principalement à une insuffisance des capitaux propres.

tableau 10 : variation du fonds de roulement de la société « Destination Montagne »

Au 31 mars (en euros)	2019-2020	2020-2021	2021-2022	variation en € sur les trois exercices comptables
Immobilisations corporelles	67 804	77 546	73 328	5 524
Immobilisations financières	44	44	44	0
Total des emplois stables et durables	67 848	77 590	73 372	5 524
Capitaux propres	10 000	-40 559	-10 452	-20 452
<i>dont capital social</i>	<i>10 000</i>	<i>10 000</i>	<i>10 000</i>	0
<i>dont report à nouveau</i>	<i>0</i>	<i>-50 559</i>	<i>-20 452</i>	-20 452
<i>dont résultat de l'exercice</i>	<i>-50 559</i>	<i>30 108</i>	<i>6 403</i>	56 962
Total des ressources stables	-40 559	-10 451	-4 049	36 510
Fonds de roulement (ressources stables - emplois stables)	-108 407	-88 041	-77 421	30 986

Source : bilan et comptes de résultat transmis par la société Destination Montagne

Le fonds de roulement négatif sur les trois exercices comptables ne reflétait pas une situation saine pour l'entreprise. Celle-ci n'était pas en mesure de financer sa politique d'investissement avec ses ressources stables. La société « Destination Montagne » était contrainte d'utiliser des ressources d'exploitation, comme des dettes fournisseurs, pour financer ses immobilisations.

3.3.2. Une trésorerie en réalité négative

La trésorerie de la société est la différence entre le fonds de roulement et le besoin en fonds de roulement.

Le besoin en fonds de roulement de la société « Destination Montagne » a été négatif sur toute la période pour deux raisons :

- Le montant des créances à court terme était peu élevé car les clients de la société « Destination Montagne » réglait au comptant les prestations (remontées mécaniques, cours, locations et activités annexes), avant le paiement des factures dues aux différents fournisseurs ;
- Les dettes fournisseurs et comptes rattachés étaient d'un montant moyen de 122 322 €, soit 64,6 % du total du passif d'exploitation.

Les dettes fournisseurs et comptes rattachés résultaient principalement d'une facture d'un montant de 112 858 € correspondant à des achats de matériel divers (dameuse, motoneige, travaux sur l'armoire électrique de l'usine à neige, etc.) réglée par la société mère « Infra Concept Service » puis refacturée le 28 février 2020 à la société « Destination Montagne ». Cette facture n'était pas remboursée à la clôture de l'exercice comptable 2021-2022.

Par ailleurs, une avance en compte courant d'associés (compte 455) a été réalisée par la société « Infra Concept Service » à la société « Destination Montagne ». Cette avance de trésorerie s'élevait à 41 218 € à la clôture de l'exercice comptable 2021-2022.

En conséquence le besoin en fonds de roulement de la société « *Destination Montagne* » était artificiellement négatif¹⁴, résultant essentiellement de la dette fournisseur non réglée à la société « *Infra Concept Service* ».

En retraitant le besoin en fonds de roulement de la dette fournisseur de 112 858 € et de l'avance en compte courant d'associé, ce dernier était en réalité positif sur toute la période.

tableau 11 : variation du besoin en fonds de roulement retraité de la société « Destination Montagne »

Au 31 mars (en euros)	2019/2020	2020/2021	2021/2022	variation en € sur les trois exercices comptables
Total de l'actif d'exploitation	58 819	72 097	59 249	430
Avances et acomptes reçus	132	0	0	-132
Dettes fournisseurs et comptes rattachés	-30 745	-39 514	-24 567	6 178
Autres dettes	46 742	70 736	83 723	36 981
Total du passif d'exploitation	16 129	31 222	59 156	43 027
Besoin en fonds de roulement retraité (actif d'exploitation - passif d'exploitation)	42 690	40 875	93	-42 597

Source : Bilan et comptes de résultat transmis par la société Destination Montagne

En conséquence, sur la période contrôlée, la trésorerie de la société « *Destination Montagne* » a été artificiellement positive sur les trois exercices comptables.

tableau 12 : trésorerie de la société « Destination Montagne »

Au 31 mars (en €)	2019-2020	2020-2021	2021-2022
Fonds de roulement	-108 407	-88 041	-77 421
Besoin en fonds de roulement	-111 213	-112 939	-153 983
Trésorerie	2 806	24 898	76 562

Source : Bilan et comptes de résultat transmis par la société Destination Montagne

Après retraitement du besoin en fonds de roulement, la trésorerie était en réalité négative sur les trois exercices comptables.

tableau 13 : trésorerie de la société « Destination Montagne » après retraitement du besoin en fonds de roulement

Au 31 mars (en €)	2019-2020	2020-2021	2021-2022
Fonds de roulement	-108 407	-88 041	-77 421
Besoin en fonds de roulement retraité	42 690	40 875	93
Trésorerie après retraitement du besoin en fonds de roulement	-151 097	-128 916	-77 514

Source : Bilan et comptes de résultat transmis par la société Destination Montagne

¹⁴ Un besoin en fonds de roulement négatif est signe d'une gestion saine de trésorerie. À l'inverse un besoin en fonds de roulement positif trop élevé est un signe d'alerte d'une mauvaise santé financière.

CONCLUSION INTERMÉDIAIRE

La société « *Destination Montagne* » a connu une amélioration de son résultat d'exploitation en 2021-2022 après une fermeture administrative de la station de ski en 2020-2021 et un premier résultat d'exploitation déficitaire en 2019-2020.

La situation financière de l'entreprise est restée précaire en raison de ressources stables d'un montant peu élevé ; compte tenu des avances accordées et des factures non remboursées, les réserves et la trésorerie sont demeurées en réalité négatives sur les trois exercices comptables. Toutefois, si les factures dont le remboursement est réclamé par le délégataire, mais qui sont contestées par la commune de Puyvalador, avaient été payées, la trésorerie de la société « *Destination Montagne* » aurait pu, en l'état des pièces produites, s'avérer positive.

GLOSSAIRE

CAF	Capacité d'autofinancement
DSF	Domaines skiabls de France
DSP	Délégation de service public
EBE	Excédent brut d'exploitation
EBF	Excédent brut de fonctionnement
ESF	École du ski français
ETP	Équivalent temps plein
ICS	Infra Concept Service
Js / Rm	Journées - ski / Remontées mécaniques
ONF	Office national des forêts
PDG	Président directeur général
PNR	Parc naturel régional
SPL	Société publique locale
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-greffe@crtc.ccomptes.fr
✉ @crococcitanie