

# 1

## L'avenir des stations de ski des Pyrénées : un redressement nécessaire, des choix inévitables

---

### PRÉSENTATION

---

*Les Pyrénées françaises comptent une trentaine de stations de ski alpin. Elles ont pendant plusieurs décennies permis de maintenir une activité économique en zone de montagne et de limiter l'exode rural.*

*Nombre de ces stations sont aujourd'hui confrontées à des difficultés majeures, qui ont conduit les chambres régionales des comptes de Languedoc-Roussillon et Midi-Pyrénées à examiner dans le cadre d'une enquête commune, complétée d'avis budgétaires, la gestion d'une vingtaine d'entités : les stations de ski et leurs communes de rattachement<sup>195</sup> mais également des structures de promotion du ski<sup>196</sup>. Les trois stations des Pyrénées-Atlantiques<sup>197</sup> n'ont pas été incluses dans l'enquête mais ont fait l'objet d'un contrôle en 2011 par la chambre régionale des comptes d'Aquitaine, Poitou-Charentes. Par ailleurs, la Sindicatura de comptes de Catalogne, « chambre » des comptes de la communauté autonome de Catalogne (Espagne), a contribué à ces travaux en assurant le contrôle des cinq stations de ski publiques relevant de sa compétence, retracé sous la forme d'encadrés.*

*Cette enquête conduit la Cour à dresser un triple constat.*

*Les stations de ski des Pyrénées doivent faire face à une érosion continue de leur fréquentation dans un environnement contraint (I).*

---

<sup>195</sup> En Midi-Pyrénées : Ascou-Pailhères, Ax 3 domaines (Ariège), Superbagnères (Haute-Garonne), Gavarnie-Gèdre, Luz-Ardiden, Peyragudes, Tourmalet, Val-Louron (Hautes-Pyrénées) ; en Languedoc-Roussillon : Camurac (Aude), Cambre d'Aze, Les Angles, Font-Romeu Pyrénées 2000, Formiguères, Porté-Puymorens, Puigmal, Puyvalador-Rieutort (Pyrénées-Orientales).

<sup>196</sup> Association « Les neiges catalanes », SEM N'PY, Syndicat départemental des stations de sport d'hiver des Hautes-Pyrénées.

<sup>197</sup> Artouste, Gourette, La Pierre-Saint-Martin (Pyrénées-Atlantiques).

*Bien que contrastées selon leur taille et leur notoriété, leurs situations budgétaires et financières sont souvent tendues et les finances publiques locales fortement sollicitées (II).*

*Pour autant, des initiatives sont prises et des actions engagées pour tenter d'adapter le modèle économique existant, qui a atteint ses limites (III). Dans ce contexte, la Cour formule des recommandations pour assurer la viabilité d'une activité aux retombées économiques réelles dans les territoires de montagne.*

## **I - Le ski dans les Pyrénées : un marché mature dans un environnement contraint**

Le ski est un secteur d'activité qui connaît une crise latente dans les Pyrénées, contrairement à la situation observée dans les Alpes du Nord. L'impact du changement climatique y est particulièrement sensible.

### **A - Un marché aux perspectives de croissance réduites**

#### **1 - Une diversité de situations**

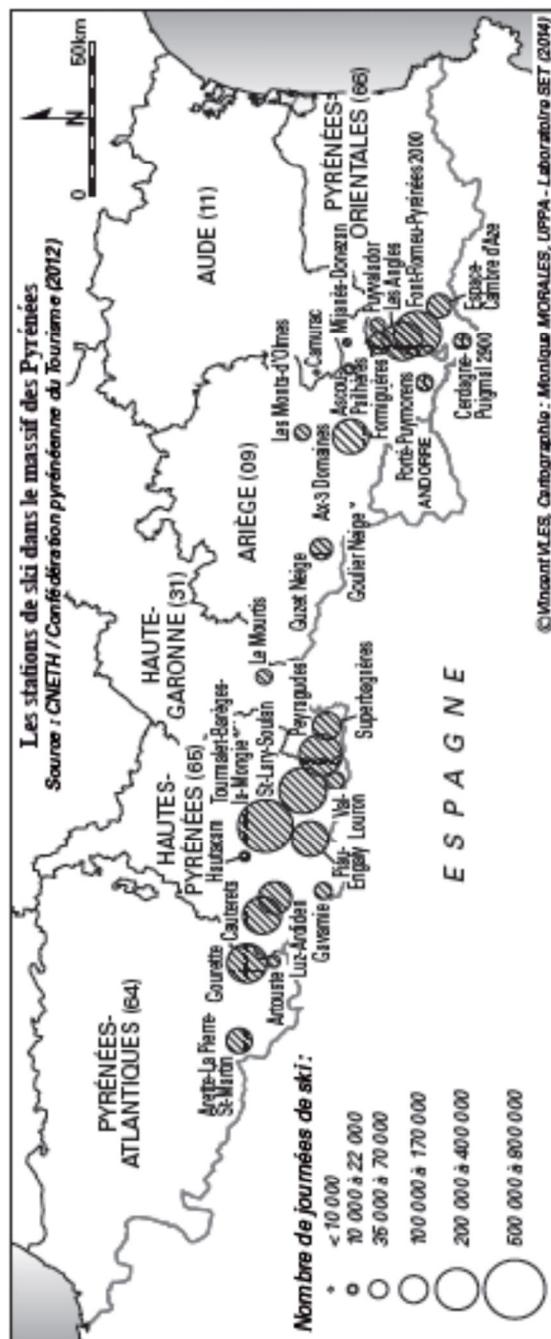
Les Pyrénées françaises comptent une trentaine de stations de ski alpin (cf. carte). Elles représentent environ 10 % des parts de marché du ski en France, qui est par ailleurs l'un des tout premiers au monde avec celui des États-Unis et de l'Autriche.

Plusieurs caractéristiques majeures peuvent être dégagées.

Les Pyrénées comportent un nombre important de stations de taille modeste, le chiffre d'affaires des deux tiers d'entre elles ne dépassant pas 5 M€. Elles sont confrontées au problème de la modernisation et de l'extension de leur domaine skiable.

Les Pyrénées drainent essentiellement une clientèle locale, adepte de courts séjours : par exemple, à Peyragudes, la clientèle est française à 92 % et originaire des trois régions du sud-ouest à 67 %. L'offre d'hébergement n'est d'ailleurs pas, d'un point de vue qualitatif, adaptée à la clientèle internationale des voyageurs.

Carte n° 1 : stations de ski des Pyrénées françaises



©Vincent VLES, Cartographie : Monique MORALES, UPPA – Laboratoire SET (2014)

### La situation du versant espagnol<sup>198</sup>

Les stations de ski alpin des Pyrénées espagnoles sont, pour la plupart, situées dans les *comunidades autónomas* (régions) d'Aragon et de Catalogne.

En Aragon, il y a cinq stations de ski : deux sont exploitées par des opérateurs privés et trois sont gérées dans le cadre d'une société privée à capital mixte (public/privé) dénommée Aramon (*montañas de Aragón*). Toutefois, la participation publique de la *comunidad autónoma* n'excédant pas 50 %, la *Cámara de Cuentas* n'est pas juridiquement habilitée à procéder à son contrôle.

En Catalogne, si quatre stations (en particulier, la station de Baqueira-Beret) sont également exploitées par des opérateurs privés, les cinq autres stations<sup>199</sup>, souvent plus petites, sont publiques.

## 2 - Une érosion de la fréquentation et une volatilité des chiffres d'affaires

La fréquentation connaît une érosion dans les Pyrénées et se situe tendanciellement sous la barre des 5 millions de journées-skieurs (cf. graphique n° 1).

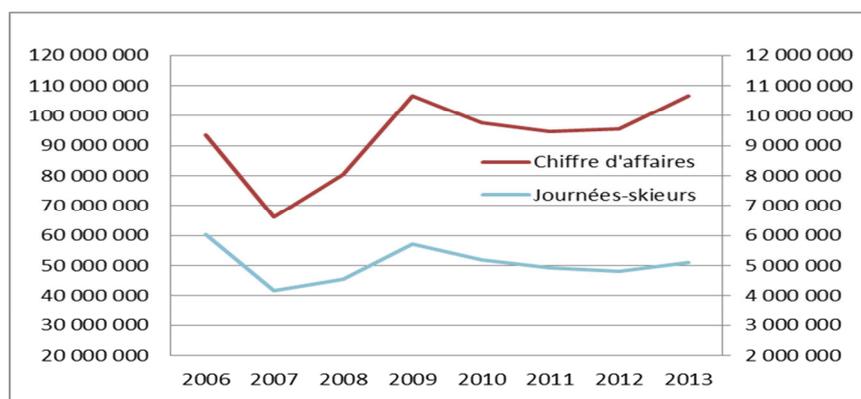
Les chiffres d'affaires (CA) des stations de ski du massif représentent au total environ 100 M€ mais varient fortement d'une saison à l'autre.

Une tendance de fond apparaît néanmoins : les hausses de CA observées sont davantage liées à la progression du prix moyen du forfait des remontées mécaniques qu'à une augmentation de la fréquentation. La variabilité du CA est fonction de la taille de la station : plus la station est petite, plus la variation du CA d'une saison à l'autre est grande. Elle est ainsi trois fois plus élevée dans les stations dont le CA moyen est inférieur à 1 M€ (Ascou-Pailhères, Camurac, Puyvalador, notamment) que dans les stations dont le CA moyen est supérieur à 5 M€ (Font-Romeu, les Angles, Peyragudes, notamment).

<sup>198</sup> La principauté d'Andorre dispose également d'une offre de sports d'hiver avec un important domaine skiable.

<sup>199</sup> La Molina, Espot, Port-Ainé, Valter 2000, Val de Nurfa.

**Graphique n° 1 : évolution du chiffre d'affaires total (en € – échelle de gauche) et du nombre de journées-skieurs (échelle de droite)**



Source : Domaines skiabiles de France

En tout état de cause, tout porte à croire que ce phénomène de tassement de l'activité devrait se poursuivre voire s'amplifier dans les années à venir et que les perspectives d'un accroissement significatif du nombre de clients sont réduites.

## **B - Des contraintes naturelles et environnementales fortes**

### **1 - Les conséquences du changement climatique : un enneigement de plus en plus aléatoire**

Les stations ont été confrontées récemment à plusieurs saisons très difficiles caractérisées par de mauvaises conditions d'exploitation.

D'avantage que l'élévation des températures, c'est le caractère aléatoire de l'enneigement – alternance entre des saisons à fortes et à faibles précipitations – que les professionnels mettent en avant comme étant la principale difficulté pour l'exploitation. Certaines stations (comme Ax-les-Thermes ou Peyragudes) doivent également faire face à des vents importants dont l'impact sur la fréquentation peut être tout aussi pénalisant.

L'instabilité climatique constitue une menace sérieuse qu'il convient pour les stations d'anticiper au mieux.

Selon différents modèles établis par Météofrance, la hausse attendue des températures serait comprise entre 1 et 1,4 degré en 2030, jusqu'à + 3,5 degrés à horizon 2080<sup>200</sup>. L'influence de la Méditerranée fragilise un peu plus les stations catalanes par rapport au centre du massif.

L'impact du réchauffement est d'autant plus important que l'altitude de la station est faible. Ainsi, au cours des dix dernières années, la station de Camurac, qui ne possédait pas d'équipement d'enneigement artificiel, a ouvert moins de 25 jours pendant trois saisons. Une hausse de température moyenne de deux degrés ferait ainsi perdre jusqu'à un mois d'enneigement en moyenne montagne.

La concentration de la fréquentation sur quelques semaines correspondant aux vacances scolaires a tendance à majorer très nettement les pertes induites par une « mauvaise » répartition de l'enneigement tout au long de l'hiver, les précipitations survenant après le mois de mars n'ayant que peu d'attrait pour les skieurs.

Pour pallier le caractère aléatoire de l'enneigement, la plupart des stations a investi dans l'enneigement artificiel. Toutefois, même s'il peut permettre d'assurer une meilleure régularité, ce procédé ne peut garantir des conditions d'enneigement optimales lorsque les températures moyennes sont trop élevées<sup>201</sup>, en particulier en début de saison (par exemple, à l'occasion du pont de l'*Inmaculada* en Espagne<sup>202</sup> qui draine une importante clientèle de skieurs).

## 2 - La sauvegarde des milieux naturels

Les investissements en faveur de la neige de culture ne sont pas sans impact sur l'environnement : les volumes d'eau utilisés présentent des niveaux importants.

De manière plus générale, les objectifs de développement économique associés aux projets touristiques dans les stations se heurtent de plus en plus à des considérations environnementales dont la réceptivité auprès de l'opinion publique progresse. Les recours contre des projets d'extension du domaine skiable ou d'unités touristiques nouvelles (UTN)

---

<sup>200</sup> Des hypothèses plutôt moins « pessimistes » que celles d'autres organismes comme le GIEC ou l'Instituto nacional de meteologia (Espagne).

<sup>201</sup> L'utilisation des canons à neige est généralement possible à partir de - 2 degrés même si l'hygrométrie peut faire varier légèrement ce paramètre.

<sup>202</sup> L'Inmaculée Conception, fêtée chaque 8 décembre, s'accompagne de jours de congés en Espagne.

en lien avec les stations de ski sont récurrents. Ainsi, le projet d'UTN de Gavarnie a fait l'objet d'un important contentieux.

Pour les mêmes raisons, le projet d'extension de la station de Mijanès-Donnezan (Ariège) a dû être arrêté. L'installation d'une nouvelle remontée mécanique et la création de pistes de ski supplémentaires nécessitaient un déboisement important. Le tribunal administratif de Toulouse a annulé le plan local d'urbanisme associé à ce projet qui, selon les associations requérantes, aurait un impact négatif sur la population du grand tétras des Pyrénées (une espèce protégée). À Piau-Engaly (Hautes-Pyrénées), le projet d'extension de la station vers l'Aragon s'est heurté aux défenseurs de la vallée de la Gela.

De même, les projets doivent tenir compte des multiples réglementations existantes, qu'elles soient régionales (parcs naturels), nationales et/ou européennes. Ainsi, la création éventuelle d'une liaison entre la station des Angles et celle de Font-Romeu Pyrénées 2000 ne pourra se faire sans intégrer les prescriptions des zones Natura 2000.

## **II - Un équilibre économique et financier à restaurer**

Malgré les efforts de redressement entrepris, les situations financières des gestionnaires des stations de ski sont contrastées et globalement tendues. Ces tensions ont des conséquences sur les finances des collectivités locales, souvent mises à contribution pour apurer la dette. Le financement des investissements structurants est souvent compromis.

Au plan juridique, trois grands types de modes de gestion des stations de ski peuvent être distingués :

- en régie (autonome ou non), soit une gestion directe par la collectivité territoriale de rattachement ;
- au sein d'une structure intercommunale (syndicat ou communauté de communes),
- dans le cadre d'une gestion déléguée à un exploitant privé ou à une société d'économie mixte. La gestion déléguée peut elle-même revêtir plusieurs formes (affermage, régie intéressée, etc.).

Cette diversité des modes de gestion rend plus complexe l'analyse financière. Par exemple, pour appréhender l'équilibre financier d'une station comme celle d'Ax-les-Thermes, il convient de consolider les comptes de la SEM exploitante avec ceux de la commune et de l'intercommunalité.

## **A - Des situations hétérogènes et généralement dégradées**

### **1 - Des cas de figure variés**

Les situations sont contrastées d'une station à l'autre, indépendamment des modes de gestion retenus. Deux exemples opposés peuvent illustrer ces différences.

La station du Grand Tourmalet présente des indicateurs financiers moins défavorables que nombre de stations des Pyrénées. Ses produits d'exploitation ont progressé de 8 % entre 2009 et 2012 pour atteindre 14 M€. Ils affichent une certaine régularité en dépit des aléas climatiques. Le montant des subventions accordées par les collectivités est non significatif puisqu'il ne dépasse pas 3 %. Le taux d'épargne brut (poids de l'autofinancement brut dans les recettes réelles exploitation) atteint régulièrement 20 % et permet de couvrir l'annuité en capital de la dette.

Au contraire, la station de Puyvalador-Rieutort a connu des difficultés importantes. Son chiffre d'affaires, particulièrement erratique, a varié du simple au double sur la même période. Les différentes solutions juridiques retenues n'ont jamais véritablement permis d'assurer l'équilibre de l'exploitation. Ainsi, la société privée, concessionnaire de

la station depuis sa création au début des années 1980, a été liquidée en 1997. Faute de repreneur durable, une régie autonome a été créée en 1999. Le faible enneigement a conduit, à partir de la saison 2006-2007, à une dégradation de la situation financière qui a débouché sur la liquidation de la régie autonome, le 28 octobre 2012. Pour autant, la commune a souhaité la poursuite de l'activité de la station dans le cadre d'une régie désormais municipale et a repris dans ses comptes le passif de la régie autonome (1,2 M€), au prix d'une hausse importante de la fiscalité. La commune envisage de lancer une procédure de délégation de service public, dont l'issue est très incertaine.

## 2 - Des difficultés structurelles de gestion

Les stations de ski des Pyrénées ont fait l'objet de nombreuses saisines des chambres régionales des comptes par les préfets ou par des créanciers dans le cadre des procédures prévues par le code général des collectivités territoriales : rejet des comptes et/ou défaut d'adoption du budget, déséquilibre financier et non-paiement de dépenses obligatoires. Les saisines ont été particulièrement nombreuses dans les Pyrénées-Orientales.

Les contrôles budgétaires et les examens de gestion ont confirmé la situation financière très fragile des stations avec des niveaux de déficit et de dette importants. Ces déficits présentent un caractère structurel. L'autofinancement net des stations – indicateur de la capacité à dégager des ressources propres pour financer ses investissements – est très insuffisant voire négatif. Ainsi, hors subventions, le résultat d'exploitation de la station des Angles affiche un déficit de - 0,44 M€ entre 2006 et 2012. La capacité d'autofinancement nette de la station de Luz-Ardiden oscille entre - 0,6 M€ et - 1,7 M€ entre 2009 et 2012.

Parfois, le retour au seul équilibre d'exploitation ne paraît tout simplement plus possible tant les perspectives de recettes supplémentaires sont réduites et les charges comprimées, toute réduction supplémentaire s'avérant incompatible avec le respect des conditions techniques de fonctionnement et de sécurité des installations et du domaine skiable.

Les contrôles des chambres régionales ont également mis en exergue des manquements comptables significatifs : absence de concordance des états de la dette (près de 10 M€ d'écart à Font-Romeu), insuffisance de suivi du patrimoine, absence d'inventaire (Tourmalet), nombreuses opérations à régulariser et parfois même absence de dépôt de fonds auprès de l'État (régie des Angles) ou défaut de production des

comptes annuels par le comptable public (Formiguères, Puyvalador-Rieutort).

En outre, la recherche d'un équilibre comptable « artificiel » a conduit à des pratiques contraires aux principes de la comptabilité publique : reports de charges, non-inscription de dépenses obligatoires et/ou sous-estimation de certaines charges au budget primitif, absence d'amortissement des équipements, autant d'anomalies qui peuvent conduire à une tarification ne reflétant pas la réalité des coûts. De nombreuses stations n'amortissent pas leurs immobilisations contrairement au principe comptable de prudence pour améliorer leur résultat.

L'action des juridictions financières a, dans ce contexte, permis de connaître avec précision la situation budgétaire et comptable de collectivités et établissements publics en difficulté, et notamment de déterminer l'origine de leur endettement (déficit d'exploitation ou financement des investissements). Toutefois, les mesures prises à la suite des avis des chambres régionales des comptes (maîtrise de la masse salariale, réalisation de travaux en régie, internalisation d'une partie de la maintenance, recherche de nouvelles recettes, etc.) se sont souvent révélées insuffisantes pour assurer un redressement.

Dans le cas de la station du Puigmal, la situation de cessation de paiement du syndicat intercommunal (dette totale estimée à plus de 9 M€, absence de trésorerie, etc.) a conduit le préfet à engager, conformément aux avis de la chambre régionale des comptes, les opérations de liquidation de la structure intercommunale assurant la gestion des remontées mécaniques. Dans un avis du 4 septembre 2014, la chambre régionale des comptes de Midi-Pyrénées s'est interrogée sur la poursuite de l'activité de la station de Luz-Ardiden compte tenu de la situation financière délicate des communes membres du SIVOM de l'Ardiden.

## **B - Des finances communales fortement sollicitées**

L'équilibre des stations est toujours fragile : un effet-ciseau se dessine entre le rythme de progression des charges (dont 80 à 90 % présentent un caractère structurel) et le rythme de progression des recettes.

Les dettes ont tendance à s'accumuler, ce qui peut avoir de lourdes conséquences sur les finances des communes et de leurs groupements qui portent les stations.

Lorsque les structures gestionnaires ne parviennent pas à assurer l'équilibre de l'exploitation, les collectivités de rattachement peuvent être amenées soit à verser une subvention directe soit à ne pas facturer l'intégralité des prestations qu'elles mettent en œuvre au profit de la station. Ainsi, entre 2009 et 2012, la régie de Luz-Ardiden a reçu chaque année une subvention du SIVOM de l'Ardiden d'un montant compris entre 1 et 2 M€ (pour un chiffre d'affaires moyen à peine supérieur à 3 M€). Les communes de Font-Romeu et de Bolquère prévoient de verser annuellement entre 2013 et 2017 respectivement 0,6 M€ et 0,3 M€ au SIVU qui gère les investissements de la station. La commune des Angles accorde régulièrement à la régie chargée de l'exploitation de la station des reports d'échéances en matière de « loyer » (une forme de redevance payée par le budget de la station en contrepartie des investissements supportés par le budget de la commune) qui atteignaient 2,6 M€<sup>203</sup> au 31 décembre 2012. La communauté de communes de la vallée du Louron verse une subvention mais aussi consent des remises sur la redevance. Les exemples de telles pratiques sont nombreux.

Les impôts locaux qui, de manière générale, affichent des taux élevés doivent parfois subir de fortes augmentations pour absorber les pertes. Ainsi, à Puyvalador-Rieutort, les taux des impôts directs locaux ont dû être portés aux taux plafond en 2012 pour permettre un apurement pluriannuel de la dette de la régie chargée de l'exploitation de la station de ski. La communauté de communes de Gavarnie-Gèdre a également consenti un effort fiscal conséquent. À Luz-Ardiden, la pression fiscale<sup>204</sup> est le double de la moyenne de la strate démographique correspondante.

La prise en charge directe ou indirecte des dépenses des stations par les collectivités de rattachement limite, par voie de conséquence, les investissements dans d'autres secteurs.

Enfin, les stations de ski, étant des services publics à caractère industriel et commercial<sup>205</sup>, ne sont pas autorisées à recevoir de manière

---

<sup>203</sup> Somme représentant près de 30 % des produits de fonctionnement de la commune (budget principal).

<sup>204</sup> Mesurée par le coefficient de mobilisation du potentiel fiscal, qui compare le produit fiscal réel à celui qui résulterait de l'application des taux moyens nationaux.

<sup>205</sup> Le Conseil d'État, dans une jurisprudence récente (CE 19 février 2009, Melle Beaufils et autres), a rappelé que « l'exploitation des pistes de ski, incluant notamment leur entretien et leur sécurité, constitue un service public industriel et commercial, même lorsque la station de ski est exploitée en régie directe par la commune ».

récurrente des aides publiques<sup>206</sup>. En pratique, le risque juridique est faible de voir cet argument soulevé, faute de concurrence, mais il demeure.

## C - Une incapacité à financer les investissements

Tous les contrôles des chambres régionales des comptes soulèvent l'importance de la problématique de l'investissement dans un secteur à forte intensité capitalistique.

La nécessité de rester compétitif sur un marché très concurrentiel implique de lourds investissements dont le financement et la rentabilité sont souvent très incertains.

Ainsi, le niveau de la dette à long terme atteint régulièrement 300 % ou 400 % du chiffre d'affaires. La dette de la commune des Angles s'élève à plus de 30 M€, soit, ramenée à la population permanente (environ 600 habitants), une dette par habitant supérieure à 50 000 €<sup>207</sup>. Les communes de Font-Romeu ou Peyragudes affichent une dette supérieure à 20 M€.

Certaines stations sont dans l'impossibilité de financer des investissements structurants. Si leur situation financière en exploitation est parfois moins défavorable à court terme, le retard d'équipements (ski « mains libres », télésièges débrayables, enneigement artificiel, dameuses équipées de GPS, etc.) risque à moyen terme d'être pénalisant pour la compétitivité de la station. En outre, le risque de fermeture d'équipements vieillissants à l'issue des visites d'inspection n'est pas négligeable. Enfin,

---

<sup>206</sup> Voir l'analyse juridique développée dans le présent *Rapport public annuel*, tome 1, volume 2, chapitre III. La gestion directe des services d'eau et d'assainissement : des progrès à confirmer.

<sup>207</sup> Comme l'a observé la chambre régionale des comptes de Languedoc-Roussillon dans son rapport sur la commune et la régie des Angles, « en choisissant de supporter le financement des équipements du domaine skiable sur son budget principal, la commune des Angles présente une situation défavorable en terme d'endettement, à la différence des autres stations de sports d'hiver qui ont créé des structures de gestion ad hoc dotées de la personnalité morale et de l'autonomie financière.

En excluant de l'encours de la commune la part dédiée au financement des équipements affectée à la RASL au titre du domaine skiable, laquelle représente 64 % selon les évaluations fournies par la collectivité, cet encours serait ramené à 12,05 M€. Rapporté à la population, l'encours de la dette se situerait alors en 2012 à 21 029 € par habitant INSEE, 3 134 € par habitant DGF, 1 731 € par habitant « station » à comparer utilement comme précédemment aux mêmes strates. »

l'accès au crédit de ces communes est aujourd'hui moins facile, ce qui bloque certains projets d'investissements.

La tendance globale est d'ailleurs à une aggravation de la vétusté des équipements (+ 9 ans pour l'âge moyen des téléskis et + 3 ans pour celui des télésièges sur les dix dernières années dans les Pyrénées selon les données du STRMTG<sup>208</sup>) et à une réduction du volume annuel des investissements dans les remontées mécaniques, particulièrement notable en 2012 et 2013, comme le montre le tableau n° 1. Leur faiblesse semble indiquer que des renouvellements courants sont différés.

**Tableau n° 1 : effort d'investissement 2009-2013**

Année	Pyrénées	Ensemble des massifs
2009	10 M€	119 M€
2010	13 M€	104 M€
2011	8 M€	128 M€
2012	0,4 M€	144 M€
2013	0,8 M€	123 M€

Source : STRMTG

Toutefois, quelques stations ont lourdement investi, ce qui a parfois eu pour conséquence de rendre plus aigus encore les problèmes budgétaires et financiers, jusqu'à les rendre parfois insolubles. Ainsi, la principale cause de la fermeture de la station du Puigmal était son incapacité à rembourser la dette contractée pour financer un nouveau télésiège.

<sup>208</sup> Service Technique des Remontées Mécaniques et des Transports Guidés.

### Des difficultés similaires en Catalogne

Les stations publiques ont fait l'objet d'un sauvetage financier par *Ferrocarrils de la Generalitat de Catalunya* (FGC), entité gestionnaire des chemins de fer, propriété du gouvernement catalan. À ce titre, le contrôle de FGC est assuré par la *Sindicatura de Comptes de Catalunya*<sup>209</sup>.

La gestion publique par FGC, dans le cadre de sa branche « Tourisme et montagne »<sup>210</sup>, permet une meilleure assise financière, ainsi que la coordination des acteurs et la mutualisation de certains moyens comme la gestion des achats, la gestion comptable et financière, les systèmes d'information, la communication ou encore la stratégie commerciale.

Néanmoins, la situation financière demeure fragile. Avant amortissements, toutes les stations de ski sont déficitaires, à l'exception de La Molina. L'équilibre global de la branche « Tourisme et montagne » n'est assuré que grâce à l'exploitation des chemins de fer touristiques, en particulier celui qui permet d'accéder au monastère de Montserrat (situé à une soixantaine de kilomètres au nord-ouest de Barcelone). L'investissement repose essentiellement sur des subventions publiques en capital. Des mesures de redressement ont été prises à compter 2010, notamment sur la masse salariale, le gouvernement catalan ayant décidé d'ajuster à la baisse l'ensemble des rémunérations. FGC souhaite définir pour l'avenir une véritable stratégie d'entreprise à cinq ans minimum pour les stations de ski.

Cependant, la question de l'équilibre économique des stations de ski ne saurait se résumer au seul équilibre financier de la structure exploitant la station de ski. Elle implique des choix stratégiques plus vastes.

<sup>209</sup> La qualité des comptes est auditée par des commissaires aux comptes.

<sup>210</sup> La branche « Tourisme et montagne » comprend les stations de ski mais aussi les moyens d'accès aux sites touristiques (train, funiculaire, etc.) ainsi que les loisirs d'été.

### **III - Des choix stratégiques indispensables**

L'activité des stations de ski entraîne des retombées économiques et crée des emplois en zones de montagne, ce qui peut justifier une intervention publique. Toutefois, dans un contexte de maîtrise de la dépense publique, celle-ci ne peut plus se faire sans conditions.

Pour assurer la pérennité des stations, il convient d'abord d'éviter certains errements et de bien maîtriser les interventions des collectivités concernées.

#### **A - Des enjeux à prendre en compte**

##### **1 - Les retombées économiques et sociales**

Les retombées économiques des stations de ski sur des territoires généralement peu peuplés<sup>211</sup>, où l'activité est réduite, sont souvent mises en avant. Domaines Skiabiles de France<sup>212</sup> estime que 1 € investi dans une station de ski emporterait 6 € de retombées économiques supplémentaires pour le territoire concerné. Ces retombées profitent à l'ensemble des communes du territoire et non aux seules communes « supports de stations ».

Les Pyrénées représentent 14 % des lits touristiques des massifs français et 17 % des lits marchands avec plus de 6 millions de nuitées.

La main d'œuvre recrutée est majoritairement locale. Elle a régulièrement une double activité sur le territoire. L'enjeu en termes d'emplois est donc fort. Leur nombre peut être estimé à plus de 10 000, l'INSEE considérant que le seul secteur salarié induit par l'activité touristique concerne 8 600 emplois.

Des actions de diversification économique sont engagées pour réduire la dépendance à cette seule activité. Toutefois, dans la majorité des cas, elles procurent des recettes modestes au regard du chiffre d'affaires engendré par le ski. Elles sont même régulièrement déficitaires.

---

<sup>211</sup> 200 000 personnes dans la montagne pyrénéenne dont 50 000 en stations selon le zonage du décret du 16 janvier 2004 relatif à la délimitation des massifs.

<sup>212</sup> Domaines Skiabiles de France est la chambre professionnelle des opérateurs de domaines skiables.

Ainsi, la commune des Angles a décidé de fermer son « Espace Bleu Neige » (qui regroupait la piscine et la patinoire), compte tenu de son déficit structurel estimé à 300 000 € par an. L'exploitation d'été de remontées mécaniques, de la piscine ou les activités d'animation organisées à Ax 3 domaines affichent également un bilan déficitaire d'après la comptabilité analytique du délégataire et ne permettent donc pas de dégager des recettes supplémentaires nettes.

Pour les collectivités territoriales, la première retombée est d'abord fiscale. En effet, la présence d'un nombre important de résidences secondaires dans les stations procure des recettes fiscales par habitant comparativement élevées. Ainsi, le produit fiscal « ménages » de la commune de Font-Romeu s'apparente à celui d'une commune de 10 000 habitants alors même que sa population dépasse à peine 2 000 habitants.

Le rapprochement entre le poids des impôts locaux de certaines stations, leurs résultats financiers consolidés sur plusieurs exercices et les subventions publiques reçues permet de dresser un bilan économique global moins négatif qu'en première analyse. Ainsi, après intégration de la fiscalité reversée au titre de la contribution économique territoriale et de la taxe sur les remontées mécaniques, le déficit global de la station de Peyragudes estimé sur six ans ne dépasse pas 400 000 € par an, un chiffre qui n'inclut pas la fiscalité indirecte bénéficiant aux collectivités et l'activité économique privée induite.

En outre, la présence d'une station de ski améliore l'accessibilité à un certain nombre de services dans des territoires (par exemple, médecins, commerces).

Ces retombées ne doivent cependant pas justifier systématiquement une aide publique.

## **2 - Les difficultés à surmonter**

Les juridictions financières ont identifié plusieurs difficultés qu'il importe de prendre en considération pour éviter de menacer les finances des collectivités :

- une altitude faible expose trop fortement à l'aléa climatique ;
- une absence de prévisibilité de l'ouverture, en période de fortes réservations : seul l'enneigement artificiel permet alors de sécuriser la clientèle, mais également l'exploitant et le personnel ;
- une dimension insuffisante ;

- une absence totale de services au pied des pistes (location de ski, restauration traditionnelle, activités de loisirs, mais surtout offre d'hébergement) et un accès routier difficile ne sont plus adaptés à la demande ;
- un prix moyen du forfait trop bas<sup>213</sup> ; les finances publiques ne peuvent pas compenser l'écart entre le tarif pratiqué et le tarif nécessaire à l'équilibre d'exploitation qui doit être en tout état de cause assuré.

Certaines stations ont cependant tenté de s'affranchir de ces contraintes, et engagé de lourds investissements.

## **B - Les conditions du rétablissement**

### **1 - Mieux dimensionner les investissements**

Dans certains cas, les projets d'investissements structurants portent sur des montants tellement élevés que leur effet sur la fréquentation est insuffisant pour couvrir les surcoûts d'amortissement et de frais financiers. Le risque d'une « fuite en avant » est alors à craindre au regard des perspectives limitées de croissance du marché. Ainsi, alors que la station de Luz-Ardiden (CA : 3 M€) avait envisagé de procéder au renouvellement d'équipements vieillissants (estimation : 4,1 à 9,1 M€) et de relier son domaine skiable avec la vallée de Luz (estimation : 22 à 25 M€) et avec la station de Cauterets (estimation : 19 M€), elle y a renoncé, en raison notamment de la faible rentabilité de ces investissements. Or l'effet attendu sur la fréquentation ne permettrait pas de rentabiliser de tels investissements.

Lorsque ces écueils ont été évités, la mutualisation des moyens, ainsi qu'une meilleure organisation de l'intervention des collectivités publiques, apparaissent nécessaires pour garantir la pérennité des stations de ski des Pyrénées.

---

<sup>213</sup> Les prix moyens pratiqués en France se situent en-deçà des prix moyens pratiqués à l'étranger.

## 2 - Mutualiser les moyens et la politique commerciale

La professionnalisation de la gestion apparaît indispensable. Elle permet, d'une part, une meilleure maîtrise des coûts et, d'autre part, la mise en œuvre d'une stratégie commerciale adaptée.

La mise en commun des moyens semble contribuer favorablement au maintien de la compétitivité d'une station. Pour les plus petites stations, l'adossement à une plus grande station paraît bénéfique.

Ainsi, la gestion de la station d'Ascou-Pailhères<sup>214</sup> fait l'objet d'une délégation de service public, qui a pris la forme d'une régie intéressée, entre la communauté de communes des vallées d'Ax et la SAVASEM, société d'économie locale assurant la gestion de la station d'Ax 3 domaines<sup>215</sup>. La délégation permet à la station d'Ascou de bénéficier de fonctions support qu'elle ne pourrait assumer seule (marketing, juridique, sécurité, etc.). Certes, cet adossement n'a pas permis à la collectivité de rétablir le « grand équilibre » (sections d'exploitation et d'investissement non déficitaires), mais il permet de contenir les charges et donc de réduire les risques d'exploitation. Cette organisation peut être rapprochée de celle du principal délégataire de service public dans le domaine des stations de ski pyrénéennes, la société Altiservice, qui dispose de services centralisés.

Le regroupement des achats est également profitable. À titre d'illustration, les stations de ski membres de la SEM Nouvelles Pyrénées (SEM N'PY) ont constitué un groupement de commandes qui, selon la SEM, aurait, par exemple, permis d'économiser 17 % sur les achats de dameuses.

Outre la globalisation des achats, la SEM N'PY<sup>216</sup> permet d'augmenter les recettes des stations adhérentes grâce à des actions de communication et de commercialisation. Ainsi, elle assure la vente de cartes d'abonnement annuelles qui permettent à son détenteur de skier dans toutes les stations adhérentes moyennant une facturation en fin de mois et un prélèvement direct sur son compte bancaire. La SEM doit toutefois parvenir à fédérer un nombre plus important de stations.

---

<sup>214</sup> Située à 15 km en amont d'Ax-les-Thermes, Ascou-Pailhères est une station familiale dotée de 14 pistes et 6 remontées mécaniques.

<sup>215</sup> Sixième station pyrénéenne, Ax 3 domaines compte 36 pistes et 17 remontées mécaniques.

<sup>216</sup> Créée en 2004, elle regroupe sept stations des Hautes-Pyrénées et des Pyrénées-Atlantiques pour un CA de 2,2 M€ en 2012.

Dans les Pyrénées-Orientales, l'action de l'association « Neiges catalanes »<sup>217</sup> paraît plus modeste, puisque la vente du forfait commun ne représente que 5 % du CA des stations, alors que la SEM N'PY peut assurer plus de 20 % du CA. Aucune action de mutualisation n'est portée par l'association qui, dès lors, s'apparente à une structure de redistribution. Toutefois, l'association constitue une première tentative de coordination de l'action commerciale en Cerdagne-Capcir.

En définitive, la mutualisation apparaît comme une nécessité, pouvant revêtir plusieurs formes, le cas échéant combinées : celle de la mutualisation de la gestion et de l'exploitation de plusieurs stations par un même organisme et celle de la mise en commun de prestations.

### **3 - Définir un projet de territoire s'appuyant sur un partage clarifié des compétences et des financements**

Les territoires de montagne n'échappent pas à l'enchevêtrement des institutions et des compétences.

L'intercommunalité ne dispose pas, en règle générale, de la compétence « stations de ski ». Quant à la compétence « tourisme », elle est très souvent partagée entre les différents acteurs, au niveau national mais aussi local (France Montagne, Atout France, comités départementaux du tourisme, actions régionales, *etc.*). Ainsi, la commune de Font-Romeu et la commune de Bolquère disposent chacune de leur office du tourisme, la promotion de la station Font-Romeu Pyrénées 2000 située sur leur territoire commun étant réalisée également par le délégataire.

Toutefois, la Cour estime que l'intercommunalité est un échelon insuffisant pour promouvoir l'activité des stations de ski et organiser la solidarité sur un territoire. Au-delà de l'intercommunalité, les départements et régions ont un rôle à jouer dans la définition et l'exécution d'un plan stratégique. Sans pour autant constituer un modèle, l'établissement public des stations d'altitude (EPSA) des Pyrénées-Atlantiques est une illustration de l'implication des collectivités territoriales (en l'espèce, le département) dans l'avenir des stations. L'EPSA a permis la modernisation coordonnée des stations du département en promouvant une offre adaptée à chacune des stations. Une

---

<sup>217</sup> Créée en 2004, elle réunit toutes les stations de Cerdagne-Capcir.

approche similaire a été retenue dans les Alpes-Maritimes ou en Catalogne.

### **L'approche catalane**

L'analyse du marché du ski est ici similaire à celle réalisée en Cerdagne française :

- un secteur très concurrentiel avec des marges de manœuvre faibles (charges structurelles) ;
- un produit mature (peu de perspectives de croissance) ;
- un produit très sensible au changement climatique, en particulier dans les stations de basse altitude où le niveau des températures réduit la qualité de la neige et limite régulièrement le recours à l'enneigement artificiel ;
- un poids important des investissements pour rester attractifs mais sans certitude sur l'avenir ;
- une demande restreinte (encore davantage en période de crise), le tourisme en Catalogne étant principalement présent sur Barcelone et le littoral.

*Ferrocarrils de la Generalitat de Catalunya* (FGC) définit comme suit les conditions de la rentabilité économique structurelle d'une station de ski :

- au moins 40 km de pistes ;
- au moins 250 000 visiteurs par an en moyenne ;
- un prix moyen minimal de 20 euros ;
- une distance maximale de deux heures d'un bassin de population important.

Les retombées économiques et l'impact, notamment en termes d'emplois locaux, sont conséquents, mais à l'échelle d'un territoire restreint.

Toutefois, ces objectifs de développement d'un territoire ne peuvent être atteints sans soutien public.

Sans que l'on puisse transposer cette analyse aux stations françaises, le modèle économique des stations de ski des Pyrénées doit être repensé à l'aune des attentes de la clientèle. Les collectivités territoriales doivent adapter leur stratégie de développement aux besoins d'une clientèle de proximité qui recherche dans la montagne un cadre de

vie favorable à l'exercice de certaines activités sportives (et pas uniquement le ski alpin), ou liées à la découverte de la nature. Les aides publiques et les politiques d'aménagement ou d'urbanisme doivent être adaptées en conséquence, en particulier dans le domaine de l'hébergement qui souffre d'obsolescence<sup>218</sup>. L'élaboration d'un projet de territoire est un préalable nécessaire pour trouver de nouveaux relais de croissance.

### *CONCLUSION ET RECOMMANDATIONS*

*La pérennité des stations de ski des Pyrénées est conditionnée à la nécessité d'atteindre une taille critique et de mettre en œuvre une véritable stratégie de développement territorial qui ne soit plus exclusivement centrée sur le ski alpin, en particulier en moyenne montagne.*

*Seule une meilleure anticipation des mutations en cours peut permettre d'éviter une fermeture brutale des stations les plus vulnérables et l'effondrement d'un pan entier de l'économie des territoires de montagne.*

*Il est impératif que le soutien public soit désormais réservé aux collectivités qui acceptent de se restructurer et de repenser leur modèle économique. Le contribuable public ne peut pas soutenir des stations de ski qui sont dans l'incapacité structurelle d'assurer leur équilibre d'exploitation.*

*Dans le massif pyrénéen, ce travail nécessite la participation de l'ensemble des acteurs de la montagne, publics et privés, à l'élaboration d'un projet de territoire concerté.*

*La Cour des comptes formule les recommandations suivantes :*

*À l'État :*

- 1. demander aux préfets de prendre en compte le caractère structurant des sports d'hiver dans les schémas de coopération intercommunale.*

---

<sup>218</sup> Pour une approche universitaire de cette question : VLES, Vincent, *Métastations : mutations urbaines des stations de montagne, un regard pyrénéen*, Presses universitaires de Bordeaux.

*Aux régions et départements :*

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

*Aux collectivités gestionnaires :*

4. *assurer l'équilibre d'exploitation ou, à défaut, envisager l'arrêt de l'activité en cas de difficultés structurelles trop importantes ;*
  5. *développer la mutualisation entre les différents opérateurs, notamment dans le domaine des achats et de la politique commerciale.*
-

## Réponses

Réponse commune du ministre des finances et des comptes publics et du secrétaire d'État chargé du budget.....	347
Réponse du ministre de l'intérieur.....	347
Réponse du ministre de la ville, de la jeunesse et des sports.....	347
Réponse de la maire de Gouaux de Larboust (station de ski des Agudes versant Haute-Garonne de Peyragudes).....	347
Réponse du maire de Mijanès.....	349
Réponse du maire de Puyvalador.....	350
Réponse du président du syndicat intercommunal à vocation unique pour la gestion et l'aménagement de la station de ski de Camurac.....	351
Réponse du président du syndicat intercommunal à vocation unique pour l'exploitation et l'aménagement de la station de Font-Romeu Pyrénées 2000.....	352
Réponse du président de la communauté de communes Gavarnie-Gèdre.....	353
Réponse commune du président de la SEMAP – Peyragudes, de la SEM N'py et de la communauté de communes de la vallée du Louron.....	356
Réponse du président du Sivom de l'Ardiden et de la communauté de communes du Pays Toy.....	358
Réponse du président de la régie des Angles, président de l'association des neiges catalanes.....	360
Réponse du président de la régie municipale des sports et loisirs de Formiguères.....	363
Réponse du directeur général de l'Établissement public des stations d'altitude.....	365
Réponse du directeur du service technique des remontées mécaniques et des transports guidés.....	367
Réponse de la directrice générale d'Altiservice.....	367
Réponse du délégué général des domaines skiables de France.....	369

## Destinataires n'ayant pas répondu

Maire d'Aragnouet
Maire d'Ax-les-Thermes
Maire de Font-Romeu-Odeillo-Via
Président de la société Sava Sem
Président du syndicat intercommunal d'aménagement du massif du Puigmal
Directeur de la régie des sports d'hiver de Luz-Ardiden
Directeur de la régie intercommunale du Tourmalet

---

**RÉPONSE COMMUNE DU MINISTRE DES FINANCES ET DES  
COMPTES PUBLICS ET DU SECRÉTAIRE D'ÉTAT CHARGÉ DU  
BUDGET**

*Nous partageons les principales conclusions de l'insertion au rapport public annuel intitulée « L'avenir des stations de ski dans les Pyrénées : un redressement nécessaire, des choix inévitables ».*

*En effet, ces établissements sont confrontés à des difficultés financières majeures, dans un contexte de diminution de la fréquentation et de contraintes environnementales fortes.*

*Comme vous le soulignez, ces collectivités auront à repenser leur modèle économique autour d'un projet de territoire cohérent et de choix d'investissements adaptés.*

---

**RÉPONSE DU MINISTRE DE L'INTÉRIEUR**

*Après examen, je vous informe que votre rapport n'appelle pas d'observation de ma part.*

---

**RÉPONSE DU MINISTRE DE LA VILLE, DE LA JEUNESSE ET  
DES SPORTS**

*Les analyses et les recommandations dont font l'objet les stations de ski des Pyrénées ne relèvent pas de la responsabilité et de la compétence du ministère de la ville, de la jeunesse et des sports.*

*Mes services n'ont d'ailleurs pas été sollicités lors du contrôle de la Cour sur les stations de ski des Pyrénées.*

---

**RÉPONSE DE LA MAIRE DE GOUAUX DE LARBOUST (STATION  
DE SKI DES AGUDES VERSANT HAUTE-GARONNE DE  
PEYRAGUDES)**

*Nouvellement élue maire du village de Gouaux de Larboust, la station des Agudes versant Haute-Garonne de Peyragudes, est sur mon territoire administratif. Même si je partage globalement vos analyses, je veux pour ma part vous apporter mon appréhension et mon analyse sur ma commune.*

*Créée dans les années 1970, Les Agudes ont servi de « poumon » économique à la Vallée du Larboust en créant une activité annexe aux agriculteurs qui ont eu ainsi une activité complémentaire à leurs faibles revenus agricoles en devenant pisteurs, moniteurs de ski, voire commerçants, etc. et permis leur maintien dans la vallée.*

*Ce sont eux qui « entretiennent » les espaces de montagnes, les parcours pour les touristes d'été.*

*L'hébergement sur ce versant date des années 70, il n'y a pas eu de création sur ce versant depuis, contrairement au versant de Peyresour de qui a vu s'ériger plusieurs résidences de tourisme.*

*La station de Peyragudes est née en 1988 de la fusion de la station des Agudes territoire de Gouaux de Larboust, vallée du Larboust, Haute-Garonne et la station de Peyresourde située sur l'autre versant, vallée du Louron, Hautes-Pyrénées.*

*Mon prédécesseur a endetté la commune (3,5 M€) en faisant une station d'épuration en prévision d'un développement immobilier.*

*La commune possède du foncier constructible.*

*Je compte bien développer le village des Agudes en lieu de vacances en montagne été-hiver.*

*Le village des Agudes a vu son image transformée en 2010 par l'agrandissement et la rénovation de l'hôtel-restaurant Agudes Hôtel qui a porté sa capacité d'accueil de 11 à 25 chambres soit 67 lits avec espace spa, salon, restaurant de 120 places. Cette réalisation a créé une dynamique sur les propriétaires des copropriétés de la station. C'est ainsi que tous les immeubles ont été rénovés et remis aux normes techniques actuelles par la réalisation d'une isolation extérieure en fibre minérale et bardages bois du plus bel effet. Les menuiseries extérieures sont remplacées par des menuiseries doubles vitrage.*

*Cette transformation et cette nouvelle esthétique de la station, le classement Grand Site de Luchon à seulement 12 km, la création d'un O.T. intercommunal crée une dynamique pour un nouveau développement de la station.*

*Pour équilibrer le budget de la STEP, la commune a un projet de doubler l'immobilier existant sans dépense d'investissement pour la collectivité et avec un immobilier de qualité.*

*Ces projets doivent nous permettre de financer par dation un bâtiment d'accueil, de réaliser un effet visuel d'entrée de station et de regrouper les locaux de services liés à l'exploitation du domaine skiable.*

*La station au niveau piste a un potentiel de développement par l'aménagement et la modernisation de la piste de la vallée blanche existante, piste de 4km de longueur et 1000 m de dénivelé, orienté plein nord qui fonctionne actuellement sans neige de culture. La production de neige culture ne semble pas nous poser de problème « Gouaux » signifiant en patois « les ruissellements » qui ne manquent pas que mon territoire, de plus à la fonte des neiges, l'eau est récupérée dans le sous-sol. Quant à l'énergie électrique, chez nous elle est hydraulique, depuis peu il y a sur la commune une mini-centrale. Après 40 ans d'immobilisme au niveau des Agudes Village les projets envisagés recueillent l'unanimité des administrés et vont permettre une restructuration complète de son urbanisme.*

### **RÉPONSE DU MAIRE DE MIJANÈS**

*Par la présente, je tiens à souligner l'importance de la station de ski de Mijanès-Donzan dans le paysage économique du canton de Quérigut.*

*L'activité hivernale de la station permet tout d'abord de maintenir 5 emplois ; à l'année ; d'accompagner des personnes (7) plus vulnérables, rencontrant des difficultés sociales et professionnelles particulières d'accès à l'emploi, à travers des contrats uniques d'insertion ou des emplois d'avenir ; de contractualiser huit saisonniers ; et de faire travailler un indépendant.*

*Ce sont donc 21 personnes qui travaillent dans notre petite station familiale, un nombre conséquent lorsqu'on le rapporte à la population du canton de Quérigut, qui se situe à 534 habitants au dernier recensement de l'INSEE (2011).*

*À cela s'ajoutent tous les emplois indirects, à commencer par les emplois liés au service de restauration au sein même de la station de ski.*

*Aussi, et tel que mentionné dans votre rapport, les retombées économiques indirectes sont loin d'être neutres pour un territoire comme le nôtre. Considérant que pour chaque euro dépensé en remontées mécaniques, 6 € sont dépensés sur le territoire, la station de ski de Mijanès-Donzan est un élément essentiel pour le maintien non seulement des commerces, mais également des services à la population dont dispose le canton (gendarmerie, poste, médecin, école, infirmière, sapeurs-pompiers). De plus, de par ses investissements, la station de ski contribue à faire vivre de nombreuses entreprises locales, qu'elles soient du*

*Donezan, ou d'un peu plus loin en Ariège, dans l'Aude ou les Pyrénées Orientales.*

*Il va sans dire, la fermeture de la station de ski aurait un impact extrêmement négatif sur l'économie du canton, et obligerait les quelques commerces, déjà dans une situation économique fragile, à mettre la clé sous la porte. Ce serait sans conteste le cas pour plusieurs gîtes, les hôtels, la supérette – seul magasin d'alimentation du Donezan – et l'unique boulangerie du canton, qui se situe sur la route de la station de ski à Mijanès.*

*La fermeture de la station et ses répercussions en ce qui concerne les commerces et services, participeraient sans nul doute à accentuer l'exode rural. De plus, le Donezan, qui compte, toujours selon l'INSEE, près de 75 % de résidences secondaires, verrait son attractivité définitivement et largement diminuée.*

*Je souhaite également préciser que nous avons déjà engagé certaines actions de mutualisation notamment en ce qui a trait à la commercialisation de la station, par exemple, via une présence commune à certains salons de promotion touristique.*

*Enfin, je tiens à souligner que le projet d'extension bloqué en 2011, qui incluait la bascule sur la station d'Ascou-Pailhères, aurait permis d'atteindre les 40 km de pistes, une condition de rentabilité structurelle minimale évoquée dans votre rapport. Nous sommes bien entendu prêts à travailler en ce sens, en collaboration avec les différents acteurs territoriaux, afin d'élaborer un projet de territoire structurant et cohérent permettant d'atteindre une meilleure rentabilité économique.*

*Aussi, je conclurais mon propos en affirmant qu'au vu de tous les éléments présentés, la petite subvention de la communauté de communes du Donezan vers la Régie du Donezan, qui gère la station de ski, est amplement justifiée.*

### **RÉPONSE DU MAIRE DE PUYVALADOR**

*Point 1 : chapitre A – 1<sup>er</sup> – 3<sup>ème</sup> paragraphe*

*Concernant la station de ski Puyvalador-Rieutort : à compter du 1<sup>er</sup> novembre 2012, une régie municipale Sport Loisir (RMSL) a été créée. Son conseil d'exploitation (issu du conseil municipal) a la charge – dans le cadre du budget voté par le conseil municipal – d'assurer le*

*pilotage de la structure. L'expression « son chiffre d'affaire particulièrement erratique » semble s'appuyer sur les constats suivants :*

- a) *330 000 € prend en compte le fonctionnement avec l'ancienne Régie autonome (RAET) avec ses problèmes financiers, administratifs et de perte de confiance ...ayant conduit à sa mise en liquidation le 28 octobre 2012.*
- b) *Le fonctionnement actuel de la RMSL dans un cadre plus opérationnel, plus fonctionnel, plus rigoureux, plus suivi a permis de réaliser en 2013 un CA de 650 000 €. Une marge de progression existe encore. Cependant, compte tenu de l'assise de la commune, il nous semble incontournable de continuer la procédure de délégation de service public initiée par le conseil municipal.*

*Point 2 : concernant le « défaut de production des comptes annuels », La précision suivante me paraît nécessaire :*

*L'absence de production – ou production tardive – confirme les difficultés de fonctionnement, énoncées plus haut, de l'ancienne structure RAET constatées et validées par le nouveau conseil municipal élu et installé en septembre 2012.*

*Ce constat a, de fait, conduit à la démarche de liquidation de cette RAET.*

---

**RÉPONSE DU PRÉSIDENT DU SYNDICAT INTERCOMMUNAL À  
VOCATION UNIQUE POUR LA GESTION ET L'AMÉNAGEMENT  
DE LA STATION DE SKI DE CAMURAC**

*Vous précisez dans votre première partie et plus précisément dans le paragraphe des conséquences du changement climatique que la station de ski de Camurac, sur les dix dernières années, a ouvert moins de 25 jours durant trois saisons.*

*Concernant, le poste frais de personnel, représentant environ 40 % des dépenses de fonctionnement, nous devons dans les années à venir mutualiser ces emplois au sein de la communauté des communes des Pyrénées Audoises ; rechercher aussi des employés ponctuels par le biais de travailleurs indépendants ou micro-entrepreneurs, profitant de*

*l'activité ski pour apporter un complément de revenu à leur activité principale. Alors nous atteindrons au moins le petit équilibre.*

*Notre responsabilité est très importante, mais comment peut-on envisager la fermeture de notre station de sports d'hiver sans occulter non seulement l'impact sur l'économie locale, mais aussi la valeur du patrimoine immobilier des propriétaires.*

*Notre canton de moyenne montagne présente un contexte économique très difficile, et le tourisme blanc et vert me paraît être, à ce jour, son seul salut.*

---

**RÉPONSE DU PRÉSIDENT DU SYNDICAT INTERCOMMUNAL À  
VOCATION UNIQUE POUR L'EXPLOITATION ET  
L'AMÉNAGEMENT DE LA STATION DE FONT-ROMEU  
PYRÉNÉES 2000**

*L'effort de regroupement des stations de Font-Romeu et Pyrénées 2000 a eu lieu en 2002, a eu lieu en 2002, les deux communes ayant décidées de former un seul domaine skiable.*

*Compte tenu des besoins communs en terme d'investissement, des investissements devenus indispensables afin de donner une nouvelle attractivité à notre station, il nous est apparu opportun de créer, en premier lieu un SIVU pour l'aménagement et l'exploitation du domaine skiable, puis la mise en place d'une délégation de service public.*

*Depuis 2004, date de signature du contrat de délégation de service public avec la société ALTISERVICE, plus de 30 M€ ont été investis, en remontées mécaniques, équipements, neige de culture et autres installations, très appréciées par notre clientèle.*

*Je tiens à préciser, quant à la sauvegarde des milieux naturels dont vous faites état, le volume d'eau utilisé en neige de culture ne représente même pas 2 % du volume de stockage du barrage des Bouillouses.*

*Si en effet, aujourd'hui les deux collectivités abondent du budget principal de la commune au budget du SIVU (600 000€ pour la commune de Font-Romeu, 300 000€ pour la commune de Bolquère), ces sommes restent parfaitement acceptables pour nos deux budgets.*

*Nous pouvons dire aujourd'hui que sans cette mutualisation, nos deux communes étaient dans l'impossibilité de réaliser ces investissements.*

---

*Quant à l'absence de concordance des états de la dette, la chambre régionale des comptes, dans son rapport en date du 29 novembre 2013, a bien noté que ces écarts s'expliquaient par l'absence de réalisation des opérations de transfert actif/passif par le poste comptable.*

---

### **RÉPONSE DU PRÉSIDENT DE LA COMMUNAUTÉ DE COMMUNES GAVARNIE-GÈDRE**

*Je me permets d'attirer votre attention sur plusieurs points que j'ai pu relever.*

1 *Sur la taille critique et le développement territorial qui ne sont plus exclusivement centré sur le ski alpin.*

*La chaîne des Pyrénées est un massif montagneux connaissant une forte fréquentation estivale, tant pour ses sites naturels que pour son activité thermique.*

*L'activité du ski alpin peut être un complément à cette offre estivale, ce qui est le cas de Gavarnie – Gèdre.*

*Le ski alpin peut être le moyen dans plusieurs stations de constituer un véritable produit « Toute Saison », une véritable offre touristique sur laquelle appuyer notre développement.*

*Il me semble nécessaire que votre approche financière globale intègre ce paramètre.*

2 *Sur la notion de marché à maturité*

*Le marché français du ski est arrivé à maturité. Les Pyrénées françaises ont totalement raté le positionnement stratégique international que seules 2 stations (Baqueira Beret en Espagne et Grandvalira en Andorre) ont su saisir.*

*La taille des domaines skiabiles peut expliquer partiellement cette faiblesse. En effet, s'il est préférable de disposer de domaines skiabiles reliés, cette liaison ne signifie pas pour autant un produit ski au pied.*

*En Italie, les stations regroupées autour de Superski Dolomiti ont su relever ce challenge.*

*Ces regroupements, l'existence d'une liaison aisée, permettent d'offrir un véritable produit, entrant pleinement dans le champ des produits commercialisables par des professionnels du voyage.*

*La vallée des Gaves dans les Hautes Pyrénées, avec la ville de Lourdes comme porte d'entrée, dispose de tels atouts.*

*Les destinations de Lourdes et Carcassonne sont mondialement connues. Toulouse est l'une des capitales mondiales de l'aéronautique. Gavarnie est l'un des 23 sites au monde à disposer d'un double classement UNESCO au titre de notre patrimoine naturel et culturel.*

*Pourtant les Pyrénées restent une destination locale, française ou espagnole.*

*Je ne peux donc que souscrire à votre principe de mutualisation dans le domaine de la politique commerciale mais dans le cadre d'un développement et non d'un repli sur nous-même pour générer de simples économies de structures.*

*Je pense que cette mutualisation pourrait aller jusqu'à des regroupements de structures.*

### 3 Sur le positionnement du produit « Pyrénées » et son attractivité

*Le produit ski est une composante de la destination, qui comprend l'offre de loisirs et l'hébergement.*

*Le niveau qualitatif de l'hébergement est un véritable frein à un positionnement international et à la conquête de nouveaux marchés, bien plus que les équipements liés au ski lui-même qui sont globalement conformes aux standards internationaux.*

*Le développement du tourisme en général dans nos vallées passe par une aide à la reprise de nos commerces, lieux d'hébergement et de restauration et une modernisation de ceux-ci aux standards internationaux.*

*À titre d'exemple, Gavarnie Gèdre accueille chaque année depuis plus de trois ans des groupes en provenance du Japon au début du mois de juin. Nous sommes contraints de loger ces groupes dans des hébergements classés 2\* par défaut d'offre de qualité supérieure. Ces mêmes groupes sont logés pendant le même séjour dans des hébergements 4\* sur Barcelone.*

*Nous rencontrons les mêmes manques avec la clientèle cycliste, très présente dans notre vallée, attirée par les nombreux cols et*

*la présence continue du Tour de France, année après année. Notre offre qualitative est largement inférieure aux prestations demandées.*

*Cette question de notre positionnement et notre attractivité constitue un ensemble, dont la station de ski n'est que l'un des paramètres.*

4 *Sur la réflexion générale du financement de notre modernisation*

*Je souhaite enfin attirer votre attention sur les modes de financement de la modernisation de nos structures.*

*En France, les remontées mécaniques ne sont pas éligibles aux subventions Européennes.*

*L'Autriche comme l'Italie ont construit une grande part de leurs domaines avec l'aide de subventions. L'Europe finance aujourd'hui des projets dans des pays membres de l'UE ou dans le cadre de partenariat avec des pays dont les négociations sont en cours avec l'UE.*

*Ces stations sont souvent de même taille que nos stations pyrénéennes, à une altitude guère plus élevée et parfois sous des latitudes équivalentes.*

*Avec le développement du trafic aérien, ces stations seront demain nos principales concurrentes tant dans la conquête de clientèles internationales de proximité (2 heures d'avion), qu'en tant « qu'attractivité exotique » pour notre clientèle locale.*

*Ce point n'est pas de notre ressort, en tant que collectivité locale, mais génère une frustration importante et un sentiment de non équité.*

*Le tourisme est le moteur principal de nos territoires de montagne et nous devons disposer des mêmes armes que nos amis et voisins membres de l'UE pour nous développer de façon cohérente.*

*Il m'apparaissait important, au regard des recommandations que vous vous apprêtez à formuler, d'attirer votre attention sur ces quelques points.*

*Leur absence de prise en compte par les régions et départements, l'État ou nos collectivités, nous amènerait à ne pas traiter correctement l'avenir de nos stations et de nos territoires ruraux de montagne.*

---

**RÉPONSE COMMUNE DU PRÉSIDENT DE LA SEMAP –  
PEYRAGUDES, DE LA SEM N’PY ET DE LA COMMUNAUTÉ DE  
COMMUNES DE LA VALLÉE DU LOURON**

*Si je partage, globalement, les constats, analyses et réflexions du document produit, certains éclairages me semblent devoir être apportés.*

*Il s’agit, tout d’abord, de rappeler le rôle essentiel de l’État et de ses services, dont le SEATM, dans la création et le développement de stations de sports d’hiver.*

*C’est le Plan Neige, des années 1975 et suivantes, qui s’appuyant sur des projections de progression très conséquente du pourcentage de la population intéressée par l’activité ski et sports d’hiver, a incité les collectivités de montagne à investir dans ce domaine.*

*Aménagement du territoire et promesse de développement économique ne pouvaient qu’inciter les collectivités locales à s’investir et à investir dans de tels projets.*

*Très souvent de nombreux facteurs positifs ont pu être constatés : emplois, commerce, services..., c’est-à-dire revitalisation des Vallées de moyenne et haute montagne ; vallées vouées, notamment à partir de l’hécatombe de la Première Guerre Mondiale, à la désertification, à une mort plus ou moins rapide.*

*Évoquer la sauvegarde des milieux naturels en la matière c’est d’abord rappeler que pour une des premières fois ce sont les populations locales et leurs représentants qui décident du type d’aménagement des milieux dans lesquels elles veulent vivre.*

*Jusque-là, et sans remonter trop loin dans le passé, les aménagements et les équipements des Vallées ont été imposés de l’extérieur aux populations.*

*Grands barrages précédés d’expropriation, industrialisation, exploitation de mines, accélérant le mouvement d’abandon de l’agriculture et de l’agro-pastoralisme.*

*Économie à laquelle les populations locales n’étaient aucunement associées, si ce n’est comme main d’œuvre bon marché.*

*Il appartient aux populations locales, et à leur représentants démocratiquement élus, d’affirmer le cadre dans lequel elles souhaitent vivre et travailler, et non, comme hier, se le voir imposé par des groupes industriels extérieurs, ou aujourd’hui, par des individus, d’horizons divers, qui veulent contraindre par l’intimidation, la force et violence, la*

*soumission à des concepts ou des dogmes étrangers aux populations montagnardes.*

*Ainsi évoquer la ressource en eau et l'impact sur l'environnement de la de la neige de culture caractérisent une antienne méconnaissant la réalité de la quasi-totalité des stations de sports d'hiver des Pyrénées françaises.*

*Le prélèvement de l'eau, dans le respect des débits réservés (décidés par l'État et ayant pour principe de ne pas impacter le milieu), est effectué à une période (l'automne) au cours de laquelle l'agriculture n'est que peu consommatrice et les hébergements touristiques peu ou pas occupés.*

*Aucun additif chimique, bactériologique ou autre n'est ajouté à l'eau.*

*L'énergie électrique nécessaire provient de la production hydroélectrique (énergie renouvelable et non polluante).*

*Au printemps, la fonte de cette neige restitue (hormis en très faible prélèvement occasionné par l'évaporation) l'eau, à une époque utile pour l'agriculture.*

*Par ailleurs, outre quelques erreurs et approximations de chiffres contenus dans ce rapport, je regrette les termes qui laisseraient penser que seules les collectivités concernées (communes et intercommunalités) soient à l'origine d'errements et d'insuffisance de maîtrise des interventions.*

*Pourquoi n'est pas soulignée l'inégalité de traitement en matière de concurrence alors qu'il appartient à l'État d'y veiller ?*

*Ainsi, dans certains cas les investissements sont assumés par un département et non par la collectivité, autorité organisatrice, alors que dans d'autres cas, c'est cette collectivité qui en supporte la totalité ou la quasi-totalité.*

*Taux de subventions de l'ordre de 80 % en matière d'investissements sur certaines stations (notamment espagnoles), de moins de 25 % en moyenne, sur d'autres.*

*Je dois également évoquer la notion d'altitude, dont la faiblesse n'est pas l'unique paramètre à considérer, car le positionnement dans le massif et l'orientation du domaine sont des éléments au moins aussi importants.*

*Néanmoins, reprenant mes propos introductifs, je suis très largement d'accord avec la conclusion et les recommandations de la Cour des comptes.*

*En ma qualité de Président de la SEM N'PY, je ne peux que partager le souci visant à : « la professionnalisation de la gestion apparaît indispensable. Elle permet d'une part, une meilleure maîtrise des coûts et, d'autre part, la mise en œuvre d'une stratégie commerciale adaptée.*

*La mise en commun des moyens semble contribuer favorablement au maintien de la compétitivité d'une station. Pour les petites stations, l'adossement à une plus grande station paraît bénéfique. »*

*En ma qualité de Président de la communauté de communes de la Vallée du Louron, d'une part, de la SEMAP et de la SEM N'PY, d'autre part, j'ai mis en œuvre et je poursuis, par l'intermédiaire de la création, à l'étude, d'une Société Publique Locale Valléenne regroupant les stations de Peyragudes et de Val Louron, le développement de la mutualisation dans tous les domaines, des achats à la politique commerciale.*

### **RÉPONSE DU PRÉSIDENT DU SIVOM DE L'ARDIDEN ET DE LA COMMUNAUTÉ DE COMMUNES DU PAYS TOY**

*Je tiens avant tout à préciser que les informations contenues dans le projet de rapport ne sont plus tout à fait d'actualité car l'alternance électorale de mars 2014 a permis à une nouvelle équipe d'élus de dénoncer des pratiques budgétaires illicites, et des projets utopiques de l'ancienne majorité. Une nouvelle génération d'élus valléens a pris la mesure de la situation et a compris que la politique de la « fuite en avant » n'aboutirait qu'à une aggravation de notre situation financière.*

*Comme le précise le rapport de la Cour « la recherche d'un équilibre artificiel a conduit à des pratiques contraires aux principes de la comptabilité publique ». Cela était particulièrement vrai pour ce qui concerne les trois derniers exercices budgétaires de la station de Luz-Ardiden, mais, à notre demande, le Préfet des Hautes Pyrénées a saisi la Chambre Régionale des Comptes, qui nous accompagne aujourd'hui dans notre gestion budgétaire.*

*Par ailleurs, votre rapport indique qu'il existe « de lourds investissements dont le financement et la rentabilité sont souvent très incertains ». À juste titre le rapport parle même de risque d'une « fuite en*

*avant » en mentionnant les anciens projets d'investissement de la station de Luz-Ardiden.*

*La professionnalisation de la gestion de nos stations me paraît en effet indispensable, et j'estime aussi que « l'intercommunalité est un échelon insuffisant pour promouvoir l'activité des stations de ski et organiser la solidarité sur notre territoire ». Les retombées économiques de l'activité ski s'étendent sur un territoire beaucoup plus étendu que celui des communes dont la fiscalité porte la structure. Comme cela a été fait dans les Pyrénées Atlantiques, il serait souhaitable qu'une réflexion de cohérence territoriale et de soutien financier se mette en place au niveau du Conseil Général des Hautes Pyrénées. Cependant, les critères de rentabilité doivent être objectifs. Il me semble, par exemple, complètement subjectif d'affirmer qu'une « absence de services au pied des pistes et un accès routier « difficile » ne seraient plus adaptés à la demande ». Les grandes liaisons téléportées ne satisfont pas tous les types de clientèles et la proximité du véhicule au pied des pistes est un avantage que de nombreuses familles apprécient, (180 000 journées skieurs vendues la saison dernière). Le dénigrement de la route d'accès a été un outil de propagande pour les vendeurs de projets de liaisons téléportées (techniciens, élus et autres consultants). Bien entendu le message c'est banalisé, mais je considère qu'affirmer qu'une route d'accès n'est « plus adaptée à la demande » est un jugement entièrement subjectif qui n'a rien à faire dans un rapport de la Cour de Comptes.*

*J'ai trouvé particulièrement pertinente la liste de critères de rentabilité proposée par la FGC dans « l'approche Catalane ». Il est question de 4 critères de rentabilité :*

- *Au moins 40 kilomètres de pistes. (Luz-Ardiden compte plus de 60 km de pistes)*
- *Un prix moyen minimal de 20 euros. (En raison de la fréquentation de nombreux bus scolaires grâce à la route d'accès, notre prix moyen n'est que de 20,50€ mais la CRC nous dirige vers le chiffre de 22€)*
- *Une distance maximale de deux heures d'un bassin de population important. (Pays Basque, Toulouse et Bordeaux)*
- *Au moins 250 000 visiteurs par an en moyenne. (Nous sommes récemment passés sous la barre des 200 000 journées skieurs, mais Luz-Ardiden a connu des années de fréquentation à la hauteur de 280 000 journées par saison.)*

*Un critère d'altitude minimum du bas de station pourrait par ailleurs compléter cette liste.*

*Aujourd'hui je constate que les stations de ski des Pyrénées sont aidées selon leur appartenance à un Département plutôt qu'un autre, ou selon des critères européens (transports urbains) qui ne correspondent pas à une cohérence territoriale.*

*Enfin, je souhaite confirmer que la SEM N'PY apporte, en effet (bas de la page 16), de nombreux bénéfices à ses adhérents, tant par la mutualisation des achats que par l'assistance technique, ainsi que par la vente en ligne des forfaits. Mais tout cela a un coût pour les stations, et affirmer qu' N'PY « permet d'augmenter les recettes des stations adhérentes », c'est faire un raccourci qui n'est pas basé sur les faits. La marque N'PY est un indéniable succès et les futurs services du groupe permettront certainement à la SEM N'PY d'accroître ses revenus et sa profitabilité sur un marché du ski compliqué. Néanmoins, c'est seulement quand N'PY parviendra à attirer plus de visiteurs dans nos vallées et plus de skieurs sur les domaines skiables de toutes les stations adhérentes que le résultat sera probant.*

*Pour conclure ma réponse, je tiens à dire que les élus du SIVOM comprennent parfaitement que la poursuite de l'activité de notre station passe par des choix stratégiques nouveaux et un redressement progressif. Les cinq communes du SIVOM du Pays Toy contribuent seules au soutien financier de la station depuis ses débuts il y a 40 ans. Ce soutien va continuer dans l'avenir, mais en qualité de Président de la Communauté de Communes du Pays Toy je m'emploie activement à élargir la structure porteuse des stations de ski de notre vallée.*

*Pour terminer, ce rapport me donne l'occasion de suggérer à l'État d'exonérer les stations des Pyrénées de toutes les charges sociales de leurs employés saisonniers. Il serait en effet beaucoup plus efficace de donner un coup de pouce à l'emploi direct plutôt que de subventionner des études concernant des projets irréalistes.*

---

**RÉPONSE DU PRÉSIDENT DE LA RÉGIE DES ANGLES,  
PRÉSIDENT DE L'ASSOCIATION DES NEIGES CATALANES**

*Tout d'abord, nous sommes aussi convaincus qu'il est nécessaire d'atteindre une taille critique pour pérenniser une station de ski.*

*La station des Angles comptabilise une moyenne de 380 000 journées ski, 20 000 lits dans la station dont 3 000 lits touristiques. Son*

*domaine skiable, d'environ 50 kilomètres de pistes desservies par peu de remontées mécaniques (uniquement 5 téléportés), est équipé de 400 canons à neige. Son bassin de clientèle, dans un rayon de 2 à 3 heures (la Catalogne et la Région du Languedoc-Roussillon) est d'environ 8 000 000 d'habitants. Avec une altitude située entre 1 650 et 2 400 mètres et un prix moyen d'environ 23€, la station des Angles a les atouts pour assurer sa pérennité.*

*Ensuite, nous souhaitons apporter des précisions sur les constats relatifs à la station des Angles :*

*« Paragraphe II, A, 2 : des difficultés structurelles de gestion »*

*Ainsi, hors subvention, le résultat d'exploitation de la station des angles affiche un déficit de – 0,44 M€ entre 2006 et 2012 ».*

*La Régie des Angles est chargée de gérer plusieurs services publics administratifs (crèche, centre de loisirs, cinéma). À ce titre, la Chambre régionale des comptes (CRC) a jugé dans la conclusion de son rapport «... la Régie apparaît comme étant un outil adapté, capable d'assurer, outre son objet historique, la gestion de services publics administratifs pour le compte de la commune tels que la crèche, la halte-garderie, l'office du tourisme ou la surveillance du lac de Matemale. Elle a développé une comptabilité analytique afin de suivre de manière rigoureuse le coût de chaque service et mis en place une gestion prospective lui permettant d'identifier les besoins futurs de financement ».*

*À ce titre, la commune verse des subventions pour ces services qui ne peuvent être à la charge de l'exploitation du domaine skiable. En tenant compte de ces subventions, près d'1 M€ par an, le résultat d'exploitation de la station est excédentaire.*

*« Paragraphe II, B – des finances communales fortement sollicitées »*

*« La commune des Angles accorde régulièrement à la Régie chargée de l'exploitation de la station des reports d'échéances en matière de « loyer » (une forme de redevance payée par le budget de la station en contrepartie des investissements payés par la commune) qui atteignaient 2,6 M€ au 31 décembre 2012 ».*

*Dans notre modèle de gestion, la Régie et la commune sont étroitement liées et c'est cette dernière qui porte l'investissement. Afin de répondre aux hivers sans neige, nous avons créé une « provision risque neige » qui a pour vocation de répondre, pour ces années difficiles, à*

*l'incapacité de la Régie de verser son loyer et d'assumer ainsi, les charges de la dette.*

*Cette provision a été créée par les excédents générés par l'exploitation du domaine skiable sur les bons hivers. Malgré cette provision, nous n'avons pas supprimé la dette de la Régie pour des raisons de transparence. Au 31 décembre 2014, ce report d'échéance ne s'élève plus qu'à 0,600 M€.*

*Enfin, sur l'analyse globale du rapport de la Cour, et compte tenu de son intérêt, nous voudrions apporter quelques commentaires.*

*Il est important de souligner « les retombées économiques et sociales de nos stations » et leur poids en matière de développement des territoires de montagne.*

*Aujourd'hui, il faut être convaincu que les stations de ski génèrent une activité, une économie, déterminantes permettant de maintenir une vie sociale en montagne. Les autres activités sont principalement complémentaires au ski et ne peuvent générer des moyens suffisants à elle seules pour faire vivre nos territoires.*

*Concernant les effets du changement climatique, qui ne sont pas à négliger, nous estimons que, sur une perspective à 20/30 ans, correspondant à la durée d'amortissement de nos équipements, notre activité restera pérenne bien que soumise à des risques d'hivers avec de faibles enneigements comme nous avons déjà connus.*

*La neige de culture est incontournable pour le développement économique de notre territoire. Son impact sur l'environnement ne peut être négligé mais il est important de l'analyser avec objectivité. Par exemple, la consommation d'eau des stations des Neiges Catalanes est inférieure à celle des piscines privées du département des Pyrénées-Orientales.*

*Nous, montagnards, considérons que le développement touristique de nos stations doit être maîtrisé et ne doit pas s'étendre de manière démesurée, à la fois pour la pérennité économique et pour l'évolution qualitative de nos stations.*

*Concernant les perspectives de croissance du marché : malgré l'érosion des courbes de fréquentation dans les Pyrénées sur la période, principalement liée à des saisons difficiles en termes d'enneigement, nous pensons qu'il existe encore des possibilités de progression, notamment sur le marché de proximité de la région Languedoc-Roussillon et de la Catalogne, où la courbe démographique et en constante progression.*

*Nous estimons de plus, avoir des marges de manœuvre pour faire progresser la consommation en ski de nos « séjournants ».*

*Concernant la mutualisation des moyens, nous restons persuadés que nous devons évoluer et que localement, l'association des Neiges Catalanes jouera un rôle important. Le recours à la mutualisation sera cependant limité par la configuration de nos stations et la composition de nos charges, majoritairement fixes.*

*Nos stations sont aujourd'hui les outils de développement des territoires de montagne, elles n'ont malheureusement pas été significativement aidées, notamment dans la région Languedoc-Roussillon alors qu'elles ont porté l'économie de la Cerdagne et du Capcir.*

*Aujourd'hui, l'avenir de nos territoires de montagne passe par l'accompagnement des collectivités supra (Département, Région, État, Europe). Nous nous inscrivons pleinement dans les recommandations de la Cour des comptes, en ce qui concerne l'accompagnement de celles-ci dans nos activités.*

### **RÉPONSE DU PRÉSIDENT DE LA RÉGIE MUNICIPALE DES SPORTS ET LOISIRS DE FORMIGUÈRES**

*La lecture attentive du rapport précité entraîne quelques commentaires et réflexions d'ensemble et une observation particulière importante.*

#### *1) Un environnement contraint :*

*Si on peut acter l'érosion de la clientèle, on doit préciser qui et comment contraint l'environnement autour de l'activité Touristique des Stations de ski (et pas seulement en Pyrénées).*

#### *A) L'État :*

*Par une inflation réglementaire et normative absconse et coûteuse ;*

*Par une fiscalité confiscatoire et décourageante (TVA doublée en 2 ans, péréquation confiscatoire de nos ressources fiscales) ;*

*Par un manque de cohérence nationale autour de l'activité tourisme : il n'est pas rare de voir l'impact des calendriers et autre rythmes scolaires sur la fréquentation des stations. Le projet 6/2 (six*

*semaines d'école, deux semaines de vacances) est tout simplement suicidaire.*

*B) Les collectivités territoriales de Rang Supérieur.*

*Je ne souhaite ici que souligner l'absence totale de notre région et département à l'effort supporté par les seules communes.*

*C) L'air du temps :*

*Il est de bon ton et très tendance de :*

*Taper sur les élus locaux, contester toutes leurs décisions et actions ;*

*Taper sur les enneigeurs artificiels à coup d'à peu près et de contrevérités ;*

*Fustiger la pression fiscale en tordant les chiffres comme cela arrange ;*

*Accuser le changement climatique de tous les maux ;*

*Utiliser le mot « durable » à tout bout de champ ;*

*Il n'est pas de bon ton de :*

*Reconnaître que l'alternative aux sports d'hiver n'a pas été trouvée, puisqu'elle n'existe pas ;*

*Reconnaître l'implication totale des élus pour le maintien d'une vie dans les territoires ;*

*Reconnaître la réalité de la fiscalité en comptant les foyers fiscaux et non la population résidente ;*

*Reconnaître que les stations sont un investissement plus que durable (40 ans pour Formiguères) ;*

*Reconnaître que le bilan carbone des stations est loin d'être mauvais ;*

*2) Sur vos conclusions :*

*Nous y souscrivons, même si les chemins qui vous amènent à vos préconisations sont « étranges »*

*Par contre, je ne suis pas prêt à recevoir des leçons de « gestion », « mutualisation » « optimisation » et autres par ceux qui nous montrent*

---

*tous les jours à quel point ils sont incapables de s'appliquer ces leçons à eux-mêmes.*

---

**RÉPONSE DU DIRECTEUR GÉNÉRAL DE L'ÉTABLISSEMENT  
PUBLIC DES STATIONS D'ALTITUDE**

*J'ai pris connaissance de ce projet avec beaucoup d'attention, qui appelle de ma part quelques observations que je formulerai tout en rendant hommage à la grande clarté du document.*

*Je souhaite tout d'abord apporter une précision au paragraphe, dans lequel vous citez l'EPSA, dont la situation illustre un cas d'implication des collectivités territoriales (en l'espèce, le Département) dans l'avenir des stations. Vous écrivez que « l'EPSA a permis la modernisation coordonnée des stations du département en promouvant une offre adaptée à chacune des stations ». Sans modifier en rien le fond de votre analyse, je tiens à préciser que la stratégie de modernisation des domaines skiables dont l'EPSA a en charge d'exploitation a été conjointement définie et mise en œuvre par le Département et notre établissement, chacun dans les rôles qui sont leur, et tels que définis à la convention de gestion qui les lie.*

*Au-delà de cette précision, il me semble utile de vous informer que, depuis le dernier examen des comptes de l'EPSA par la Chambre régionale des comptes d'Aquitaine-Poitou Charentes (rapport définitif rendu le 19 mai 2011), l'EPSA et le Département ont poursuivi la modernisation coordonnée des domaines skiables de Gourette et la Pierre-Saint-Martin, consolidé la stratégie de coopération commerciale mise en œuvre au sein de la SEM Nouvelles Pyrénées en soutenant le développement d'un outil de vente de séjours en ligne, renforcé les mesures internes d'amélioration de la productivité, et approfondi la stratégie économique et financière de diversification rentable des activités confiées à l'EPSA par le Département. Ainsi, l'EPSA assure depuis fin 2012 l'exploitation du train touristique à crémaillère de la Rhune, ce qui a concouru à une amélioration significative des résultats comptables de l'établissement dès l'année 2013.*

*Pour autant, l'un des fondements de la stratégie de consolidation de l'activité de gestion des domaines skiables, la coopération commerciale entre entreprises, d'ailleurs reprise dans une des recommandations du projet d'insertion, se trouve aujourd'hui confrontée à une difficulté légale liée aux normes de la comptabilité publique.*

*Le développement des ventes internet, organisé collectivement au sein de la SEM Nouvelles Pyrénées (N-PY) depuis maintenant près d'une dizaine d'années, s'appuie depuis le 30 novembre 2012 sur un nouveau service de vente de séjours, N-PY RESA, associant l'ensemble des composantes d'un séjour au ski : forfaits bien sûr, mais également hébergement, location de ski, cours de ski... L'objectif d'efficacité commerciale nous a conduits à doter l'outil d'une solution de paiement du panier en une seule transaction, ce qui doit permettre de fluidifier le parcours d'achat du client et renforcer ainsi les ventes de forfaits de ski, base première du chiffre d'affaires des gestionnaires de domaines skiables.*

*Cette solution de paiement unique d'un panier de produits conduit à l'introduction, dans le circuit des transactions, d'un compte-pivot indivis situé entre le compte du client et celui du vendeur (gestionnaire du domaine skiable, hôtelier, magasin de sport, école de ski...). Le produit des ventes est ensuite, tous les soirs, automatiquement ventilé vers les comptes des vendeurs. Son fonctionnement ne fait recours à aucune intervention humaine.*

*Dans la mesure où le compte indivis échappe au contrôle du comptable public, une telle architecture financière est de fait contraire au principe de responsabilité de ce dernier dans la gestion et l'encaissement des recettes non fiscales. Dans l'état actuel du droit positif, les gestionnaires de domaines skiables de droit public, tels que l'EPSA, ne peuvent donc s'engager dans un tel développement, pourtant nécessaire, sans s'exposer à un risque juridique réel.*

*Monsieur le Procureur financier de la Chambre régionale des comptes d'Aquitaine-Poitou Charentes, dans un courrier du 19 novembre 2014 adressé à Madame l'agent comptable de l'EPSA, qui l'avait saisi, indique que « la solution envisagée ne peut être retenue sur un plan juridique. Sans préjuger d'une intervention ultérieure de la chambre, elle serait en outre de nature à placer la SEM (N-PY) et ses dirigeants en situation de gestion de fait au regard de leur immixtion dans les fonctions de comptables publics, pour un cas non prévu par la loi. »*

*Une solution pourrait venir, précise la Chambre, « du projet de loi relatif à la simplification de la vie des entreprises qui pourrait introduire dans le droit positif, la possibilité de déléguer la gestion et l'encaissement de recettes non fiscales à des personnes autres que des comptables publics dans le cadre de conventions de mandat ».*

*Cette nouvelle disposition n'étant pas à ce jour votée, puisqu'en cours de discussion parlementaire, le développement de la coopération*

---

*commerciale entre entreprises de statuts public et privé se confronte donc aujourd'hui à un obstacle juridique significatif.*

---

### **RÉPONSE DU DIRECTEUR DU SERVICE TECHNIQUE DES REMONTÉES MÉCANIQUES ET DES TRANSPORTS GUIDÉS**

*Le document « L'avenir des stations de ski des Pyrénées : un redressement nécessaire, des choix inévitables » n'appelle pas de réponse particulière de ma part.*

---

### **RÉPONSE DE LA DIRECTRICE GÉNÉRALE D'ALTISERVICE**

*Je partage, dans son ensemble, votre conclusion et vos recommandations ainsi que votre présentation auxquelles je souhaite cependant apporter des éléments qui me semblent importants de prendre en considération.*

*Le projet présente le marché du ski dans les Pyrénées comme un marché mature aux perspectives de croissance réduites et prévoit la poursuite voire l'amplification du phénomène de tassement de l'activité.*

*Je souhaite évoquer les perspectives de ce marché :*

*Quatre des dix premières villes françaises (Toulouse, Bordeaux, Montpellier et Nantes) sont situées dans la zone de chalandise dont trois ans dans le bassin de proximité des stations des Pyrénées. Leur dynamisme et leur croissance sont une opportunité pour le marché du ski.*

*Les stations des Pyrénées sont reconnues pour leur convivialité et leur authenticité, des traits de caractère qui plaisent beaucoup aux familles et renforcent l'attractivité de la destination.*

*La clientèle touristique des stations de ski des Pyrénées est aujourd'hui majoritairement française ; elle provient principalement du grand ouest de la France. L'Espagne représente la part de clientèle étrangère la plus importante. Cette zone de chalandise peut tout à fait évoluer et s'étendre en France (Paris) comme en Espagne (Madrid, Barcelone...) sans oublier d'autres pays européens (Angleterre, Belgique...).*

*Je tiens à souligner, dans ce sens, la démarche menée par la confédération pyrénéenne du tourisme avec les stations pour promouvoir les stations des Pyrénées sur les marchés espagnol, parisien et londonien.*

*L'évolution des transports est notable avec l'arrivée à l'aéroport de Toulouse Blagnac de vols spéciaux en provenance de l'Europe entière pour la saison de ski. L'offre de transport aérien est en progression pour la saison à venir.*

*Des initiatives de commercialisation de séjours (centrale de réservation, place de marché..) se multiplient et rendent la destination touristique plus accessible au niveau national.*

*Enfin, dans un contexte économique plus favorable, la clientèle espagnole, en retrait ces dernières années, redevient un potentiel de croissance.*

*Le projet évoque la progression des équipements de neige de culture et pose la question de la ressource en eau, de son usage et de son impact environnemental.*

*Il est important de rappeler que la fabrication de neige de culture s'effectue à partir de la pulvérisation dans l'air ambiant d'un mélange d'eau et d'air et qu'aucun additif n'est utilisé dans le processus de fabrication.*

*Le prélèvement d'eau, destiné à la production de neige, ne constitue qu'une faible part de la ressource annuellement disponible, à une période de faible consommation des autres usagers.*

*L'eau est globalement abondante en montagne, la neige de culture ne modifie que de façon négligeable sa circulation.*

*Concernant l'équilibre économique, je considère que la démarche de professionnalisation et d'optimisation de la gestion et de l'exploitation des stations de ski doit se poursuivre et se renforcer. Dans un contexte où les retombées économiques profitent à l'ensemble des communes du territoire, il est important de s'assurer de la pérennité des stations de ski.*

*Dans le cadre de leur gestion déléguée, les 4 stations Altiservice bénéficient d'un effet de synergie dans de nombreux domaines (achats groupés, commercialisation et promotion, démarche qualité, sécurité...).*

*Notre stratégie de développement de partenariats commerciaux inter-stations nous permet de proposer une offre ski plus attractive et apporte une meilleure visibilité aux stations partenaires.*

---

### **RÉPONSE DU DÉLÉGUÉ GÉNÉRAL DES DOMAINES SKIABLES DE FRANCE**

*J'ai noté avec intérêt que les retombées importantes du ski en termes d'activité pour les territoires support sont mises en avant à leur juste mesure. L'emploi est en effet la première richesse créée par les stations de montagne et vous avez souligné leur effet structurant sur le territoire.*

*Je note également que vous soulignez le prix du forfait très bas en France et préconisez de veiller à le maintenir à un niveau suffisant afin de ne pas fragiliser l'économie des stations, ce qui me paraît une analyse exacte, trop peu souvent entendue.*

*Voici les remarques que je souhaite porter à votre connaissance :*

*Tout d'abord, je note qu'il y a parfois dans la mise en forme une confusion entre le concept de « station » et celui d'« entreprise de domaine skiable ».*

*Dans les recommandations, la diversification est paradoxalement présentée comme indissociablement lié à la pérennité des stations alors même que le développement de l'insertion en dressait un constat assez pertinent (faiblesse du chiffre et absence de rentabilité) et que tout le rapport est une démonstration du caractère fondamental du ski.*

*Permettez-moi enfin de relever, car c'est l'actualité, que la Cour des Comptes a rendu public il y a quelques jours seulement un référé adressé au Ministre des sports dans lequel elle estime que les stations françaises ne contribuent pas suffisamment au mouvement sportif (Fédération Française de Ski) et préconise spécifiquement que nos entreprises devraient y contribuer plus. La lecture de votre insertion contredit l'image de prospérité dont nos entreprises sont auréolées dans ce référé. Il me semblait utile de le relever.*

---