

# La Compagnie d'aménagement des coteaux de Gascogne : un modèle économique à refonder

## PRÉSENTATION

*La gestion de l'eau doit répondre à plusieurs objectifs, comme la satisfaction des besoins agricoles et la gestion des effets de la croissance démographique, qu'il convient de rendre compatibles avec le réchauffement climatique et la préservation des milieux naturels.*

*La compagnie d'aménagement des coteaux de Gascogne (CACG) a été créée par l'État en 1959. Cette société d'économie mixte (SEM), dont le siège est situé à Tarbes, est statutairement chargée d'assurer un service public d'aménagement hydraulique. Elle participe au développement économique de régions agricoles, en rive gauche de la Garonne, par la protection et la maîtrise de la ressource en eau. En effet, l'Occitanie est, aujourd'hui, la deuxième région métropolitaine en surface agricole utilisée (avec 12 % de la surface nationale, soit 3,15 millions d'hectares), et la première pour le nombre d'exploitations agricoles (environ 65 000). Le périmètre d'intervention de la société couvre également une partie de la région Nouvelle-Aquitaine.*

*Si l'État a été le donneur d'ordre et le financeur historique des sociétés d'aménagement hydraulique, son positionnement, aujourd'hui en retrait, a conduit la SEM à réorienter ses activités au service des collectivités locales. Elle optimise désormais, dans un contexte contraint, l'usage de l'eau, en substituant à un objectif de mobilisation de la ressource, par l'aménagement des canaux et retenues d'eau, celui de hiérarchisation de la demande, face à la concurrence croissante des usages, au premier lieu desquels les reversements en arrière.*

*Cette évolution a des conséquences sur le modèle économique de la SEM et sur la cohérence de son actionnariat. Mais elle illustre également le sujet plus général du financement de la préservation des ressources naturelles, notamment des ressources en eau.*

## I - Une réorientation des activités au service des collectivités locales

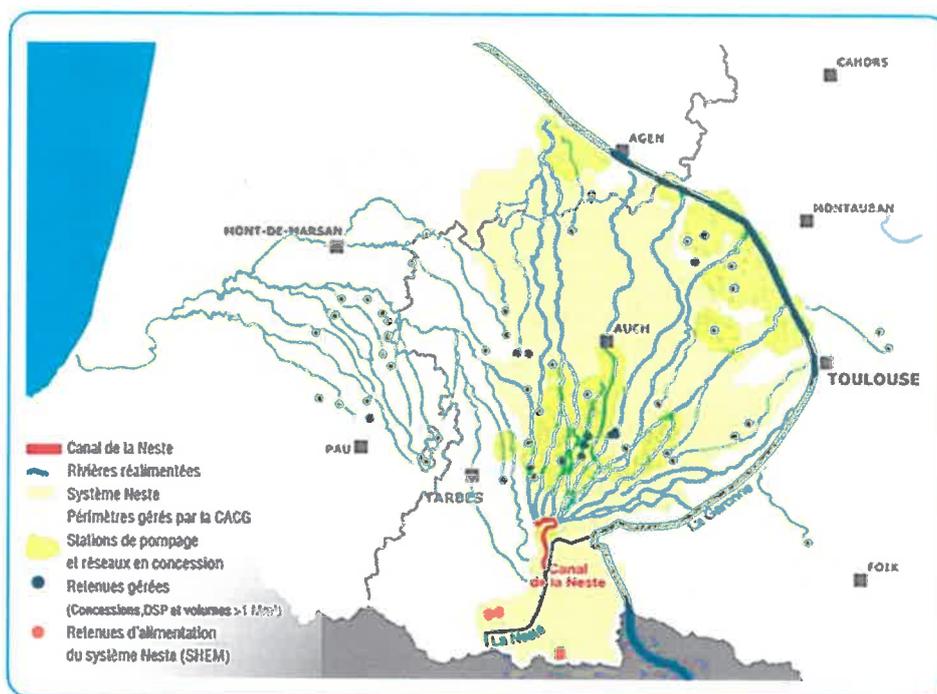
Dans les années 60, l'État a confié à trois sociétés d'aménagement régional (SAR), la CACG, la compagnie du Bas Rhône Languedoc (BRL) et la société du canal de Provence (SCP) une mission de service public, par la voie de concessions d'aménagement hydraulique, pour les usages domestiques, agricoles et industriels.

### A - Les concessions de l'État

#### 1 - Les concessions de l'État en matière d'ouvrages hydrauliques

La CACG a été chargée par l'État de construire des barrages et des canaux dans les secteurs en manque d'eau chronique, sur un périmètre allant d'Agen aux Pyrénées et de Dax à Toulouse.

Carte n° 1 : périmètre d'intervention de la CACG



Source : CACG

Note : le périmètre d'intervention de la CACG se compose du bassin versant de l'Adour géré par délégation de l'EPTB Institution Adour (gris) et du système Neste géré sous concession de l'État (vert).

Deux concessions ont été signées avec l'État, une première en 1960 portant sur la création et l'exploitation des ouvrages nécessaires à la mise en valeur d'une zone couvrant le Gers, le nord des Hautes-Pyrénées et une partie des départements limitrophes, une seconde en 1990 pour la réhabilitation du canal de la Neste. Elles ont conduit à la construction de 15 barrages, de 60 stations de pompage et de 2 200 km de réseaux.

Pour financer la réalisation de ces différents équipements, l'État a versé à la SEM des dotations compensatoires, sous forme de mises à disposition d'agents et de subventions d'équipement.

La CACG a reçu, conformément au décret de concession, 250 MF (environ 38 M€) de subventions nationales d'investissement entre 1990 et 2000 pour la réhabilitation du canal de la Neste.

## 2 - Le retrait stratégique et financier de l'État

À l'issue de la réalisation des principaux ouvrages, l'État s'est progressivement retiré des activités de la CACG, à la fois en termes de financements et de pilotage. Il n'adresse plus de lettre de mission à la compagnie depuis 1995.

Ses dotations financières ont été très fortement réduites. Les salariés de la compagnie ne sont plus désormais des agents d'État et l'aide transitoire versée pour leur remplacement s'est éteinte en 2008. Les subventions nationales ont baissé avec la diminution des projets sur le périmètre de concession, passant d'une moyenne de 4 M€ par an dans les années 90 à 0,8 M€ dans les années 2010. Par ailleurs, son aide à la gestion des étiages, versée via l'Agence de l'eau Adour-Garonne, devrait disparaître en 2021.

### **Une comptabilité analytique en « approche économique »**

La CACG dispose d'une comptabilité analytique par activité (exploitation, ingénierie France, ingénierie internationale). Elle a précisé ses clefs de répartition en ventilant les charges de structure et frais généraux, mais aussi les dépenses commerciales, de recherche et de stratégie.

À ce stade, cette comptabilité en coûts complets ne concerne que le périmètre des concessions d'État. L'activité concessive historique y apparaît économiquement déséquilibrée. La concession de 1960 présente des recettes d'eau importantes mais consomme des charges qui le sont encore plus, dégageant un résultat annuel variant de -0,8 M€ à -1,6 M€. La concession de 1990 engendre des ventes d'eau faibles mais nécessite peu de charges. Son résultat annuel est légèrement positif de 0,1 M€ à 0,3 M€, ne permettant pas l'équilibre de l'ensemble du périmètre concédé par l'État.

Cette « approche économique » n'inclut pas l'exploitation hydraulique sous concession des collectivités. À la demande de la chambre régionale des comptes Occitanie, la compagnie a étendu son analyse en coûts complets à l'ensemble de ses activités, lui permettant ainsi de déployer un plan économique à moyen terme fondé sur des charges exhaustives.

En l'absence d'une partie de ces financements compensatoires, le modèle économique de la gestion de l'eau est difficile à équilibrer. Les comptes des concessions d'État présentent des résultats nets faibles, qui sont devenus déficitaires sur les trois derniers exercices<sup>107</sup>.

L'équilibre financier des nouveaux projets reste largement dépendant des aides publiques, qui représentent 50 % à 70 % du coût d'investissement et sont majoritairement issues des collectivités locales.

## B - La réorientation des activités de la CACG, au service des collectivités

Aujourd'hui, le périmètre des concessions historiques est équipé des principaux ouvrages nécessaires à l'irrigation des parcelles. La CACG a donc diversifié ses activités et élargi son périmètre d'intervention, prenant ainsi des risques financiers plus importants.

### 1 - La diversification des activités

La société est passée progressivement d'une mission de concessionnaire d'État, spécifiquement hydraulique, à une diversité de missions au service des collectivités locales. Ses modes d'intervention auprès des collectivités sont variés : maître d'ouvrage, maître d'œuvre et prestataire de services en études ou en maintenance d'équipements.

Elle compte aujourd'hui 216 salariés, répartis sur sept agences, et gère 65 barrages pour le compte des départements, de syndicats mixtes, d'associations syndicales autorisées (ASA)<sup>108</sup> et de l'institution Adour<sup>109</sup>. La politique agricole de la région est parallèlement montée en puissance et les départements accordent des financements importants dans le domaine de l'irrigation.

<sup>107</sup> Résultats nets des concessions d'État : - 745 000 € en 2017, - 151 000 € en 2018, - 666 000 € en 2019. La perte estimée pour 2020 s'élèverait à 710 000 €.

<sup>108</sup> Établissements publics créés par arrêté préfectoral, regroupant les propriétaires pour la prévention contre les risques naturels et sanitaires (pollutions), la préservation et l'exploitation des ressources naturelles, l'aménagement et l'entretien des cours d'eau et lacs, la mise en valeur des propriétés. Les ASA sont soumises à l'ordonnance n° 2004-632 du 1<sup>er</sup> juillet 2004 relative aux associations syndicales de propriétaires et au décret n° 2006-504 du 3 mai 2006

<sup>109</sup> Établissement public territorial de bassin, qui formalise la coopération des collectivités pour la gestion des rivières dans le cadre d'un bassin hydrographique (loi n° 2003-699 du 30 juillet 2003 relative à la prévention des risques technologiques et naturels et à la réparation des dommages, modifiée en 2015).

La CACG assure des interventions hors concession, comme la vente d'équipements d'irrigation aux agriculteurs, par exemple les compteurs connectés, ou le conseil et l'animation économiques pour la mise en valeur de territoires ruraux. Ces prestations, ainsi que certaines concessions locales, sont assurées dans des conditions juridiques qui ne sont pas satisfaisantes, la SEM intervenant parfois sans titre.

#### **L'exemple de l'aménagement du barrage de Paichérou à Carcassonne**

En 2015, la CACG a signé un contrat de concession avec la commune de Carcassonne, en tant que mandataire d'un groupement comprenant la SEM et des entreprises privées. Ce contrat prévoit la construction (3,7 M€) et la gestion d'une centrale hydroélectrique sur l'Aude.

La CACG a créé une filiale dédiée, la société par actions simplifiée (SAS) dénommée « les énergies de la cité », dont elle détient 29,5 % du capital. La concession, qui a été transférée à cette société, doit en principe être autofinancée, à terme, par la valorisation hydroélectrique. La mise en place de sociétés de projet permet de faire entrer des partenaires privés, spécialisés dans les énergies renouvelables, et d'obtenir des financements participatifs. Toutefois, cette gestion par filiale aboutit à des montages juridiques complexes ne facilitant pas le partage des responsabilités.

En l'espèce, le portage des dépenses initiales de la concession n'a pas été clairement défini, entraînant une perte de 120 000 € pour la CACG. De plus, la chaîne des contrats, au sein d'un montage contractuel sophistiqué, s'avère incomplète.

La filiale a conclu un contrat de conception-construction avec le groupement d'entreprises constitué par la CACG et ses partenaires. En revanche, le contrat d'exploitation-maintenance prévu entre la filiale et le groupement n'a pas été conclu. Le groupement assure donc, de fait, l'exploitation et la maintenance du barrage de Carcassonne. La signature de ce contrat serait prévue au cours du premier trimestre 2021.

## 2 - Un périmètre d'intervention hors du cadre régional

La société a élargi son périmètre géographique, y compris hors d'Occitanie. Elle a repris les compétences de la compagnie d'aménagement rural d'Aquitaine en 2000 et répond à des appels d'offres en Pays de la Loire pour la réalisation de réservoirs.

### **Les interventions de la CACG dans les Pays de la Loire**

La CACG a remporté, fin 2013, des appels d'offres visant à construire et à gérer des réserves d'eau en vue d'irriguer des parcelles agricoles dans le marais Poitevin, deuxième zone humide en France. Deux contrats de délégation de service public ont été signés en 2014, pour des durées respectives de 15 et de 20 ans. Ils représentent un investissement global de 40 M€.

Ces projets ont nécessité d'importants travaux entraînant une augmentation de 12 % par an des actifs immobilisés de la SEM, depuis 2013. Leur progression dépasse celle des capitaux propres, mettant en tension sa trésorerie. Le budget 2020 acte à la fois un coût supérieur des investissements (+ 4 M€, soit + 10 %) et la baisse des financements publics. Deux avenants doivent prolonger la durée de la concession pour permettre l'amortissement des investissements supplémentaires.

Les opérations dans le marais poitevin et l'Ouest se poursuivent, avec notamment une mission d'assistance à maîtrise d'ouvrage en 2020, pour la requalification du barrage de Vioreau, au nord de Nantes. La construction de deux nouvelles réserves d'eau est également prévue en 2022 et 2023, dans le cadre du renouvellement de la concession Sèvre-Autizes (pour des travaux estimés à 8 M€, subventionnés à 70 %).

La société s'est également engagée à l'international, avec l'achat d'une société filiale en 2014 lui permettant d'améliorer ses marges. Si le chiffre d'affaires à l'international progresse, pour atteindre 1,9 M€ en 2019, il reste néanmoins modeste, représentant 7 % du chiffre d'affaires global de la CACG.

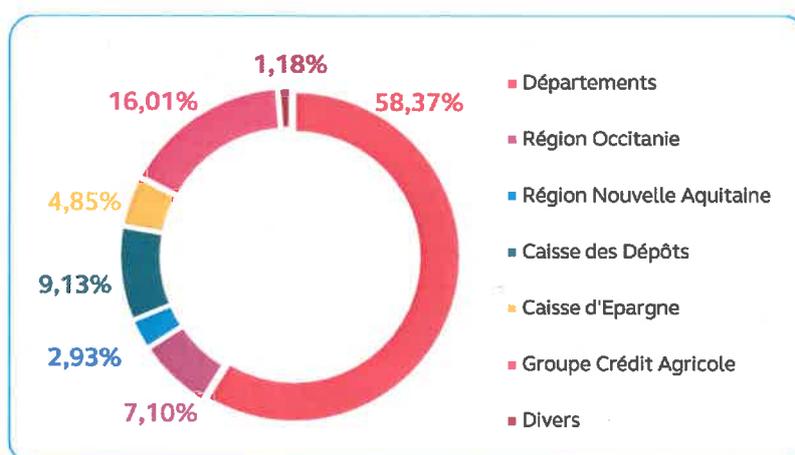
Ses interventions à l'étranger ont comporté des risques financiers, notamment dans les relations avec les débiteurs et établissements de crédit étrangers. Des créances anciennes pour près de 328 000 € demeurent impayées malgré les relances, conduisant la CACG à privilégier dorénavant des interventions en partenariat avec des bailleurs de fonds internationaux.

La diversité des interventions de la SEM n'a pas conduit à revisiter la composition de son capital. Certaines collectivités, sur le territoire desquelles elle réalise d'importants investissements, sont absentes de l'actionariat. Il en est de même pour des acteurs locaux, disposant pourtant de compétences reconnues dans la gestion de l'eau.

## C - L'inadéquation de l'actionnariat avec le périmètre d'actions de la CACG

Le capital social, d'un montant de 2,1 M€, est réparti entre des actionnaires publics majoritaires et des actionnaires privés. Les collectivités locales d'Occitanie détiennent 58,3 % du capital social et celles de Nouvelle-Aquitaine, 10,1 %<sup>110</sup>.

Graphique n° 1 : répartition du capital social de la SEM Compagnie d'aménagement des coteaux de Gascogne



Source : CACG

Son assise capitalistique est faible par rapport à son activité. En comparaison, le capital de BRL, l'autre SAR d'Occitanie, atteint 29,6 M€. Même si les contraintes peuvent varier entre les deux sociétés, le chiffre d'affaires et l'effectif de BRL représentent le triple de ceux de la CACG, pour un capital 15 fois plus important.

L'insuffisante capitalisation des SEM est régulièrement relevée par la Cour des comptes (rapports publics annuels [2001](#) et [2015](#), [référé de juin 2017](#) et, plus récemment, dans le [rapport sur les SEM locales de mai 2019](#)). Pour la Cour, le niveau de capital social adéquat des SEM, au regard de la nature des activités et des besoins d'investissement, doit être en cohérence avec l'importance des opérations qu'elles portent.

<sup>110</sup> En Occitanie : la Région, l'Ariège, Aveyron, Gers, Haute-Garonne (principal actionnaire), Hautes-Pyrénées, Lot, Tam et Tam-et-Garonne ; en Nouvelle-Aquitaine : la région, la Dordogne, Landes, Lot-et-Garonne et Pyrénées-Atlantiques.

Dans son rapport sur les SEM locales, la Cour a rappelé le lien direct qui doit exister entre les compétences des collectivités actionnaires et l'objet de la société. La loi n° 2019-463 du 17 mai 2019 tendant à sécuriser l'actionariat des entreprises publiques locales a simplifié cette exigence, en autorisant les collectivités à participer au capital d'une SEM dès lors qu'elles détiennent l'une des compétences correspondant à son objet, ce que respectent les collectivités actionnaires de la CACG.

Mais la dynamique de développement des SEM les a éloignées de leurs finalités d'origine et les a conduites à intervenir comme des opérateurs privés, s'ouvrant ainsi à de multiples activités. Celles-ci prennent la forme d'opérations pour des tiers non actionnaires, parfois en dehors du ressort territorial de leurs collectivités actionnaires, ou de recours à des filiales, qui sont mal connues de ces collectivités.

Aussi une vigilance accrue doit être portée à l'adéquation entre le champ des interventions de la CACG et la composition de son actionariat, notamment pour ses interventions hors de ses régions actionnaires.

Par ailleurs, les établissements publics de coopération intercommunale (EPCI), compétents en matière du petit cycle de l'eau (eau pluviale, eau potable, assainissement) et de la gestion des milieux aquatiques et de la prévention des inondations (GEMAPI) ne sont pas partie prenante à l'actionariat de la société.

Pourtant les actions entreprises par les intercommunalités dans le cadre de la GEMAPI sont comparables à celles de la CACG et concernent principalement l'aménagement des bassins versants, l'entretien des cours d'eau et des canaux, lacs et plans d'eau, la défense contre les inondations et la protection et la restauration des écosystèmes aquatiques<sup>111</sup>.

Les nouvelles dispositions du code de l'environnement permettent le regroupement des EPCI à la bonne échelle hydrographique pour piloter la gestion de l'eau. Ce regroupement, au sein d'un établissement public territorial de bassin (EPTB), permet la coordination des actions sur un territoire correspondant à un grand bassin versant. Tel est le rôle de l'institution Adour.

Une augmentation de capital de la société permettrait cette mise en cohérence et renforcerait les ressources de la CACG, qui connaît une forte dégradation de sa trésorerie.

---

<sup>111</sup> Article L. 211-7 du code de l'environnement.

## D - La dégradation de la situation financière

Les produits d'exploitation s'élèvent en 2019 à 33,5 M€ et le chiffre d'affaires (25,8 M€) subit une baisse de 7,5 % depuis 2013. La vente d'eau aux irrigants représente 56 % du chiffre d'affaires net, contre 24 % pour la vente de prestations de services et 20 % pour la vente d'ouvrages et de matériel d'irrigation.

Le résultat d'exploitation est déficitaire (- 0,4 M€ fin 2019) pour la deuxième année consécutive. Le résultat comptable net se solde par une perte, pour le troisième exercice consécutif (- 2,4 M€ en 2019). Le budget 2020, voté en juin, prévoit un impact de la pandémie de covid 19 de - 1,7 M€ sur le chiffre d'affaires et de - 0,5 M€ sur son résultat annuel.

Au bilan, les capitaux propres s'élèvent à 278 M€ et sont essentiellement la contrepartie des ouvrages et réseaux d'irrigation reçus en concession. L'encours de dette atteint 14,7 M€ fin 2019, après un pic à 17,4 M€ en 2017. Depuis 2014, le remboursement du capital de la dette, de l'ordre de 2 M€ par an, excède la capacité d'autofinancement de la CACG. Le délai de désendettement<sup>112</sup> dépasse 18 années fin 2017 et devient non mesurable à partir de 2018, la capacité d'autofinancement étant négative.

Cette situation est due, notamment, aux dépenses réalisées dans le cadre du plan stratégique de la CACG adopté fin 2016. La société a choisi de sortir du périmètre concessif historique en s'engageant dans des investissements lourds. Parallèlement, le développement des missions hors exploitation (stratégie, recherche et développement) et une partie de l'activité commerciale ont pesé sur sa rentabilité. Ce plan stratégique peine à produire ses effets. La diminution des ressources liées aux concessions historiques et les charges nouvelles, conséquences des projets conduits en Pays de la Loire, engendrent une forte dégradation de la trésorerie, qui est passée de 11,5 M€ fin 2017 à 2 M€ fin 2019.

Parallèlement, les souscriptions des irrigants diminuent, reflétant les difficultés économiques des exploitations agricoles. L'endettement de nombreuses exploitations, l'obligation de laisser certaines parcelles en jachère ou l'encouragement à la diversification des cultures participent à cette baisse des souscriptions. Les débits souscrits sur les concessions d'État par les agriculteurs ont baissé de 9 % depuis 2015 et les recettes de ventes d'eau de près de 3 %.

---

<sup>112</sup> Encours de dette (hors avances de l'État) rapporté à la capacité d'autofinancement.

La CACG exerce ses activités, pour la partie occitane, dans un contexte fragile : outre la baisse des prix agricoles, 85 % du territoire est en zone agricole défavorisée, dont la moitié en zone de montagne. Cette situation a un impact sur 72 % des exploitations de la région. Ces zones regroupent des territoires marqués par un handicap naturel ou des difficultés spécifiques et bénéficient d'aides compensatoires de l'Union européenne. La région a obtenu un montant de 1,05 Md€ d'aides de la politique agricole commune en 2018, pour plus de 66 300 bénéficiaires<sup>113</sup>.

Au regard des difficultés rencontrées par la société, le conseil d'administration de la SEM a adopté en juin 2020 un plan de redressement d'une durée de trois ans, prévoyant plus particulièrement une politique de modération des investissements et d'économies sur les coûts indirects jusqu'à l'amélioration des ratios financiers.

## II - L'évolution nécessaire du modèle économique

La situation financière dégradée de la CACG illustre le déséquilibre croissant des concessions d'État, lié à l'inadaptation actuelle des ressources de la SEM, aux contraintes environnementales et aux difficultés économiques du monde agricole. Son modèle économique doit nécessairement évoluer.

### A - La discordance entre les enjeux de la gestion de l'eau et le modèle économique

#### 1 - Les différents usages de l'eau

Le périmètre d'intervention de la compagnie est majoritairement situé en zone dite de « répartition des eaux ». Ces zones caractérisent une insuffisance chronique des ressources hydriques permettant notamment à l'État de baisser les autorisations de prélèvements. Si l'inscription de la société en zone de répartition des eaux participe au maintien de l'équilibre entre la ressource et les besoins en eau, elle conduit également à réduire les marges de manœuvre de la CACG.

---

<sup>113</sup> Source : service régional de l'information statistique, économique et territoriale (SRISSET) Occitanie, aides du 1<sup>er</sup> pilier et de l'ICHN (indemnité compensatoire de handicap naturel) au titre de la PAC 2018.

L'arbitrage entre les différents usages dépend du cahier des charges du concessionnaire, mais aussi de dispositions légales et réglementaires, comme le schéma directeur d'aménagement et de gestion des eaux (SDAGE)<sup>114</sup>, le plan de gestion des étiages et les arrêtés préfectoraux. Les normes et valeurs fixées par ces différents documents, en matière de respect des débits d'eau en rivière, sont parfois difficilement compatibles. Certaines infractions, caractérisées à l'encontre de la CACG, appellent une clarification difficile à satisfaire de ces références : l'arrêté préfectoral d'avril 2001 concernant les prélèvements d'eau sur la rivière Gimone a été réécrit en mai 2019, d'autres contentieux sont en cours fin 2020 concernant les normes de débits minimum imposés à la compagnie.

Les SDAGE se déclinent localement en schémas d'aménagement et de gestion des eaux (SAGE), afin d'articuler les usages, dans le cadre d'une gouvernance partagée. Ce n'est que récemment que le département du Gers, compétent en la matière, s'est engagé dans la réalisation d'un SAGE « Neste et rivière de Gascogne », avec l'appui technique de la CACG.

Les exigences environnementales ont été progressivement renforcées, comme la nécessité de remettre de l'eau dans le milieu, conformément aux débits d'étiage réglementaires. Les rejets dans le milieu garantissent un volume d'eau suffisant pour la préservation des écosystèmes aquatiques, les rivières et les lacs de réserve abritant des espèces animales et végétales à protéger et accueillant parfois des activités de loisirs.

## 2 - Les conséquences

La CACG gère 500 millions de mètres cubes d'eau, dont 200 millions sont valorisés en moyenne, soit 40 %. Ainsi, 60 % des volumes d'eau gérés, destinés à soutenir le milieu en maintenant les étiages fixés par les arrêtés préfectoraux, ne sont pas facturables.

Alors que les charges d'exploitation de la société augmentent, notamment celles d'électricité et de maintenance, cet usage « environnemental » n'a pas de contrepartie en recettes. La société doit, dans ces conditions, concilier le désengagement financier de l'État entraînant une rentabilité décroissante des concessions, et le renforcement des besoins environnementaux comme la réalisation d'aménagements pour prévenir les inondations et les sécheresses. Enfin, la SEM est concernée par le développement des différentes formes de contestation citoyenne.

---

<sup>114</sup> Documents de planification, institués par la loi sur l'eau de 1992, qui fixent les orientations en matière de bon état des eaux.

Malgré cette forte exposition à des risques juridiques et financiers, la CACG n'a pas formalisé de stratégie permettant leur prise en compte budgétaire. Si à la suite d'observations de la chambre régionale des comptes Occitanie, une première démarche d'identification des risques a été engagée, une méthode d'alerte et de gestion et un plan d'action restent encore à formaliser.

### L'abandon du projet de Sivens

La CACG a signé en 2008 une convention publique d'aménagement avec le département du Tarn, maître d'ouvrage du projet de barrage de Sivens, situé sur un affluent du Tarn, le Testou. Un arrêté préfectoral de 2013 a déclaré d'intérêt général la retenue.

Carte n° 1 : projet initial du barrage de Sivens



Source : Département du Tarn

Ce projet s'est heurté rapidement à une forte contestation. Après le décès d'un manifestant, un arrêté préfectoral de 2015 a abrogé celui de 2013, mettant un terme à ce projet. Le montant total des dépenses engagées par la CACG s'élève à 3,3 M€. Un protocole transactionnel, conclu avec le département fin 2015, a résilié la convention publique d'aménagement et a entériné le remboursement à la SEM de ses dépenses.

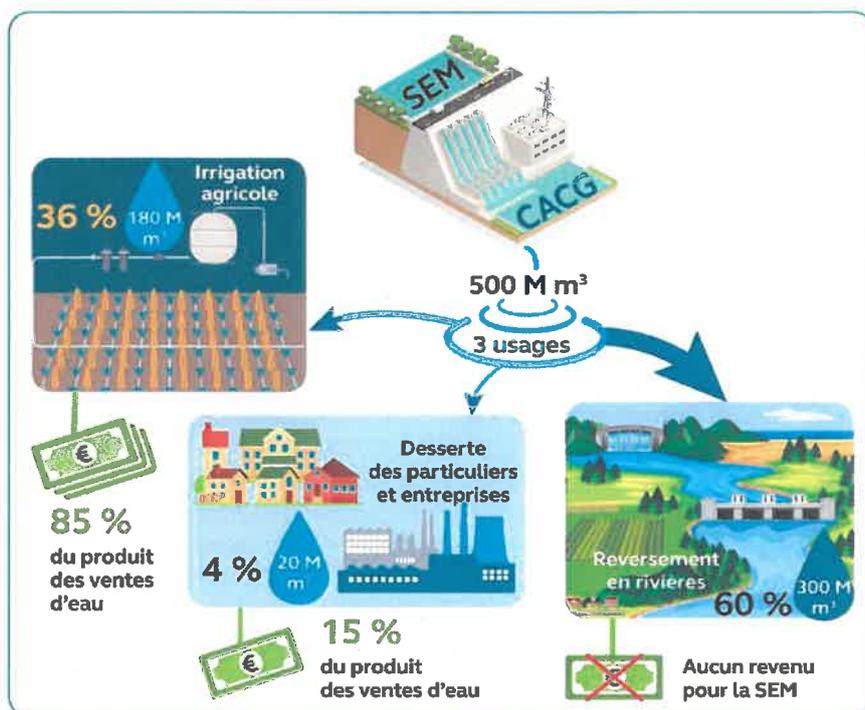
L'abandon de ce projet constitue une illustration des conflits d'usages de l'eau, marqués par l'affrontement entre les intérêts agricoles et les défenseurs de l'environnement. Il montre la nécessité d'anticiper les risques financiers et juridiques des opérations, et de développer la concertation et l'animation territoriales.

Cinq ans après l'abandon du projet, un nouvel ouvrage est à l'étude par l'instance de coconstruction (ICC), réunissant les agriculteurs, associations et élus locaux. La nouvelle retenue serait dotée d'une capacité inférieure au projet initial, dans l'objectif de pallier le déficit en eau de la vallée du Testou en préservant la zone humide.

## B - L'adaptation nécessaire du système de financement

Le système de financement des usages de l'eau mérite d'être simplifié et harmonisé. Concernant l'eau sous pression, l'irrigant souscrit un débit, qui détermine la part fixe de sa redevance, à laquelle s'ajoute une redevance proportionnelle à sa consommation. Le prix au mètre cube dépend des zones géographiques. Le nombre de bornes et les usages hors saison font également varier le prix pour l'irrigant. Quant au droit à prélèvement en rivière, il est soumis à une tarification différente, qui s'appuie sur le débit, la surface irriguée ou le volume d'eau. Il s'ensuit une grande diversité de tarifs, plusieurs dizaines, pour une assiette relativement faible.

Schéma n° 1 : usages de l'eau et ses financements

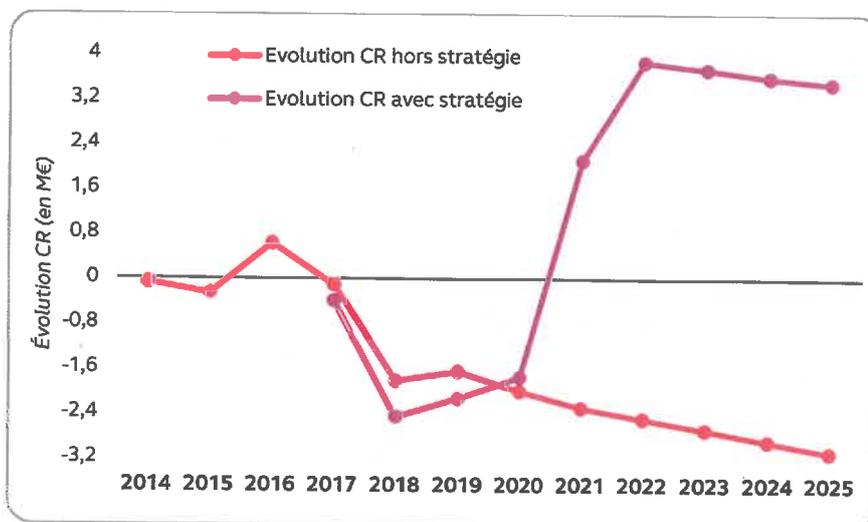


Source : Cour des comptes d'après données CACG

Le principal enjeu financier pour la société réside dans les 60 % d'eau brute reversés dans le milieu naturel, qui constituent un bien collectif ne pouvant donner lieu, tel quel, à rémunération. Ces reversements contribuent à alimenter les nappes phréatiques et à prévenir les périodes de sécheresse devenues fréquentes en Occitanie. Quant aux retenues et canaux, ils préservent des inondations les populations et leurs activités. Cette gestion de l'eau représente un coût que les politiques publiques se doivent d'appréhender pour en permettre le financement.

Toutefois, actuellement, les bases réglementaires autorisant cette facturation sont inexistantes. Aussi, les projections financières de la SEM qui reposent sur la rémunération dès 2021 de ces 60 % d'eau reversés dans le milieu, alors qu'aucun contributeur n'est identifié par la réglementation en vigueur, constituent une prospective financière sans fondement.

Graphique n° 2 : projection des résultats jusqu'en 2025



Source : CACG (CR = comptes de résultats)

La société envisage, en complément, d'autres pistes tarifaires, notamment l'augmentation du prix de l'eau potable et la mise en place d'une tarification incitative pour l'usage agricole.

La SEM précise qu'elle engagera une démarche concertée de revalorisation tarifaire sur une période de quatre ans, dont la mise en œuvre est prévue à partir de 2022 pour les usagers. Elle prévoit également, à partir de 2023, une tarification pour l'eau reversée en rivière, malgré l'absence de dispositions réglementaires la concernant

directement<sup>115</sup>. Selon son plan de redressement actualisé, un résultat net de 500 000 € serait obtenu en 2022.

#### **Des pistes de valorisation énergétique inexploitées**

La CACG n'a modifié ses statuts qu'en 2012 pour devenir un fournisseur d'électricité, et seulement deux de ses barrages produisent aujourd'hui cette énergie : la centrale de Puydarrieux, depuis 2015, et le barrage de Païchéroü à Carcassonne mis en service en 2019.

La production d'énergie hydroélectrique pourrait apporter des ressources complémentaires à la compagnie. Mais, si elle a inscrit la valorisation du potentiel énergétique des concessions dans les objectifs de son plan stratégique de 2017, une liste exploratoire de 23 projets éligibles sur les différents ouvrages en concessions d'État n'a été que récemment produite.

### **C - Le projet inabouti de transfert des concessions aux régions**

Les régions Occitanie et Nouvelle-Aquitaine, à la demande de l'État, se concertent pour convenir des conditions permettant le transfert des concessions.

Ce transfert aux régions, permis par la loi depuis 2004<sup>116</sup>, a déjà été réalisé pour les deux autres sociétés nationales, la BRL à l'initiative de l'ex-région Languedoc-Roussillon en 2008, et la SCP. Mais l'ex-région Midi-Pyrénées n'avait pas souhaité s'engager dans cette démarche pour la CACG. La région Occitanie connaît donc deux situations différentes sur son territoire : la maîtrise d'ouvrage régionale pour la concession à BRL et la maîtrise d'ouvrage de l'État pour la concession à la CACG.

<sup>115</sup> Travail en cours par le comité de bassin Adour-Garonne visant à pérenniser, pour l'ensemble des structures réalisant du soutien d'étiages en Adour-Garonne (EPTB, ententes interdépartementales, départements, syndicats mixtes, CACG), le financement du soutien d'étiages. Les bases juridiques et les modalités de financement de ce service sont aujourd'hui variées et, selon la CACG, « la volonté des acteurs est de les rendre équitables et lisibles dans le contexte du changement climatique qui va fortement accroître le besoin de soutien des étiages au cours des 30 prochaines années ». Des déclarations d'intérêt général instaurent, par arrêté préfectoral temporaire, une redevance versée par les bénéficiaires à l'exploitant, correspondant à leur participation aux charges d'exploitation, d'entretien et d'aménagement des ouvrages.

<sup>116</sup> Article 36 de la loi n° 2004-809 du 13 août 2004 relative aux libertés et responsabilités locales.

L'accord des deux régions Occitanie et Nouvelle-Aquitaine reste conditionné, notamment, à la mise en place d'un plan de redressement de la société, à la refonte de la tarification, à la révision des règlements d'eau pour limiter les contentieux, à la fusion des deux contrats de concession, et à l'élargissement du périmètre global pour inclure l'ensemble des ouvrages.

Les deux régions ont voté, à l'été 2020, des avances en compte courant d'associés pour 4 M€, soit 2,7 M€ pour l'Occitanie et 1,3 M€ pour la Nouvelle-Aquitaine. Cet apport en compte courant pourrait être transformé en augmentation de capital si les conditions exposées *supra* sont acceptées. Dès à présent, elles sont une réponse ponctuelle aux besoins de trésorerie de la société.

Le transfert des concessions constituerait une opportunité pour réviser les missions fixées par les contrats concessifs historiques, et pour adapter les statuts et la stratégie de la CACG, qui serait alors dotée d'une gouvernance renouvelée, et d'un actionariat davantage en cohérence avec ses interventions.

Si, à court terme, ce transfert doit entraîner la participation des régions au coût du redressement financier de la société, il leur permettrait surtout de piloter la gestion de l'eau assurée par la société, et d'en maîtriser les enjeux agricoles, environnementaux et urbains. La SEM serait véritablement positionnée comme l'outil de déploiement des politiques régionales de l'eau.

## CONCLUSION ET RECOMMANDATIONS

La CACG assure des missions interdépendantes mais concurrentes : soutien au secteur agricole par l'irrigation, protection environnementale par la garantie d'étiage des cours d'eau et approvisionnement des populations et de l'industrie.

Son contrôle, par la chambre régionale des comptes Occitanie, a mis en évidence les difficultés structurelles d'un outil créé par l'État dans les années 60 et désormais dépassé.

La CACG a dû étendre ses missions de concessionnaire à la sphère locale et développé des actions de prestataire, diversifiant ainsi ses partenariats. Elle s'est également investie hors de son périmètre géographique historique, en région Pays de la Loire et à l'étranger. Le développement équilibré de ses activités, entre mission d'intérêt général et viabilité économique, n'est pas sécurisé.

Son modèle économique doit évoluer et sa situation financière être rétablie. Alors que son assise capitalistique est faible, plusieurs acteurs locaux de son territoire d'origine, pourtant directement concernés par la gestion de l'eau, sont absents de son actionariat. La recapitalisation de la SEM et le projet de transfert des concessions de l'État à l'échelon régional devraient permettre le renforcement de ses fonds propres et la mise en adéquation de sa gouvernance avec ses champs d'intervention.

L'objectif originel fixé à la CACG par l'État, à savoir le développement de l'économie agricole, ne correspond plus à la réalité de ses missions, plus de la moitié de son activité renvoyant à la préservation de l'environnement, dont le financement reste à parfaire. Un écart croissant existe désormais entre les règles de gestion de la ressource en eau et le modèle tarifaire.

Le financement des actions de préservation de l'environnement et de l'adaptation au changement climatique est une nécessité, notamment en région Occitanie qui connaît des épisodes marqués de sécheresse. Des solutions tarifaires et de valorisation énergétiques sont à rechercher pour préserver la biodiversité, pour mieux répartir les eaux entre les zones agricoles et les autres, entre l'amont et l'aval, pour soutenir le niveau des nappes phréatiques, et pour lutter contre les inondations.

Les difficultés rencontrées par la CACG illustrent la nécessité, pour les acteurs public (État, régions et autres collectivités locales), de reconsidérer la gestion de l'eau et d'en revoir le schéma de financement. Enfin, les problématiques nouvelles concernant ce bien commun renforcent la nécessité de concilier les impératifs financiers, sociaux et environnementaux.

*Cette analyse constitue un premier jalon des travaux que la Cour conduira, au cours des prochaines années, sur la gestion de la ressource en eau.*

*À l'issue du présent chapitre, la Cour formule les recommandations suivantes :*

*À la SEM :*

- 1. s'assurer systématiquement de l'existence d'un contrat justifiant ses interventions ;*
- 2. se doter de moyens pour prévenir les risques juridiques et financiers liés à l'activité.*

*Aux actionnaires et aux autorités délégantes de la SEM :*

- 3. procéder à une augmentation de capital, en cohérence avec le périmètre d'action de la société et les compétences des collectivités (Régions Occitanie, Nouvelle-Aquitaine, Pays de la Loire, départements).*

*Aux acteurs concernés par le transfert des concessions :*

- 4. procéder au transfert des concessions à l'échelon régional (SEM, régions, État) ;*
- 5. actualiser le plan stratégique en prenant en considération le transfert des concessions aux régions (SEM, régions, État) ;*
- 6. fiabiliser la prospective financière pluriannuelle en clarifiant les pistes d'optimisation tarifaire (SEM, Régions, État).*



## Réponses

Réponse du ministre délégué auprès du ministre de l'économie, des finances et de la relance, chargé des comptes Publics .....	171
Réponse du directeur général de la société d'économie mixte Compagnie d'aménagement des coteaux de Gascogne (CACG) .....	172
Réponse de la présidente du conseil régional d'Occitanie .....	173
Réponse du président du conseil départemental de l'Aveyron .....	176
Réponse du président du conseil départemental du Gers .....	176
Réponse de la présidente du conseil départemental du Lot-et-Garonne .....	178
Réponse du président du conseil départemental du Tarn .....	179
Réponse du maire de la commune de Carcassonne .....	180
Réponse du président du conseil départemental du Tarn-et-Garonne .....	184
Réponse du président du conseil départemental des Hautes-Pyrénées .....	184

## Destinataires n'ayant pas d'observation

Président du conseil régional de Nouvelle-Aquitaine
Présidente du conseil départemental de l'Ariège
Président du conseil départemental de la Dordogne
Président du conseil départemental du Lot
Président de la Compagnie nationale d'aménagement de la région du Bas-Rhône et du Languedoc (Groupe BRL)

## Destinataires n'ayant pas répondu

Ministre de la transition écologique
Ministre de la cohésion des territoires et des relations avec les collectivités territoriales
Président du conseil départemental de la Haute-Garonne
Président du conseil départemental des Landes
Président du conseil départemental des Pyrénées-Atlantiques

**RÉPONSE DU MINISTRE DÉLÉGUÉ AUPRÈS DU MINISTRE  
DE L'ÉCONOMIE, DES FINANCES ET DE LA RELANCE, CHARGÉ  
DES COMPTES PUBLICS**

*J'ai pris connaissance avec intérêt de votre insertion au prochain rapport public annuel de la Cour des comptes relatif à la société d'économie mixte (SEM) Compagnie d'aménagement des cofeaux de Gascogne (CACG). La Cour constate que les missions de la CACG ont sensiblement évolué depuis sa création par l'État en 1959, dépassant son champ traditionnel de gestion des concessions de l'État en matière d'ouvrages hydrauliques dans la région sud Garonne. Le désengagement de l'État de sa gouvernance à partir de 1995 et l'évolution de son modèle de financement ont conduit la CACG à étendre ses activités au-delà de son périmètre concessif et de son champ d'action géographique historiques. Cette stratégie s'est avérée en outre inefficace financièrement : la Cour souligne que le remboursement du capital de la dette de la CACG excède sa capacité d'autofinancement depuis 2014.*

*Alors que l'État était auparavant son donneur d'ordre et financeur unique, la CACG a sensiblement élargi son périmètre d'activité en développant une offre diversifiée de services aux collectivités, y compris à celles n'appartenant pas à sa zone d'intervention historique (par exemple la région Pays de la Loire). La Cour remarque que cette diversification est susceptible d'exposer les collectivités locales actionnaires à des risques financiers sur des champs ne relevant pas de leurs compétences ni de leur ressort géographique.*

*Le maintien d'un lien entre les activités de la CACG et les compétences des collectivités actionnaires, préconisé par la Cour, permettrait en effet d'éviter d'exposer les collectivités à ce type de risques. Si la préconisation de la Cour d'intégrer au capital de la SEM les régions Nouvelle-Aquitaine et Occitanie est cohérente avec les compétences des régions en matière de protection de l'environnement, elle doit être analysée au regard des conséquences de la crise économique sur les finances régionales.*

*De plus, si la dégradation de la situation financière de la CACG tient en partie à des facteurs internes de gestion, la Cour souligne qu'elle trouve aussi sa source dans l'inadéquation entre sa principale source de financement, les souscriptions des irrigants agricoles dont le nombre diminue, et les nouveaux enjeux écologiques de gestion de l'eau. La Cour remarque en particulier que les diminutions des souscriptions des irrigants et les difficultés économiques croissantes des exploitations agricoles ont entraîné une diminution de 9 % des débits souscrits sur les*

concessions d'État par les agriculteurs depuis 2015. Par ailleurs, une partie significative des volumes d'eau gérés par la CACG le sont en effet à des fins de gestion des écosystèmes et de prévention des sécheresses, cette activité ne donnant pas lieu à facturation.

En conséquence, les recommandations de la Cour visant à la fois à faire évoluer le modèle de financement de la CACG et à modifier sa gouvernance devraient permettre d'assurer la soutenabilité financière de la société d'économie mixte.

---

#### RÉPONSE DU DIRECTEUR GÉNÉRAL DE LA SOCIÉTÉ D'ÉCONOMIE MIXTE COMPAGNIE D'AMÉNAGEMENT DES COTEAUX DE GASCOGNE (CACG)

Voire courrier du 18 novembre 2020 portant à ma connaissance le chapitre relatif à la Compagnie d'aménagement des coteaux de Gascogne que vous publierez dans votre rapport public annuel 2021 a bien évidemment retenu toute mon attention.

Je tiens de prime abord à souligner la qualité de la synthèse qui a été effectuée sur la situation de la CACG, dont je partage la plupart des constats,

Je souhaite toutefois préciser :

1. aujourd'hui, le périmètre des concessions historiques est équipé des principaux ouvrages nécessaires à l'irrigation des parcelles ». Cette formulation concentre l'objet de l'aménagement hydraulique du Système Neste sur l'irrigation alors que la volonté de ses concepteurs, dès l'origine, a été de permettre le multi-usages de l'eau sur ce territoire qui en était dépourvu. Cette orientation a perduré au fil du temps, conduisant aujourd'hui à l'utilisation de 70 % des volumes régulés pour le maintien du bon état des milieux aquatiques.
2. les interventions de la CACG dans les Pays de la Loire. Un des deux avenants prévus est d'ores et déjà entré en vigueur.
3. les activités internationales. Les 328 000 € de créances impayées concernent des affaires antérieures à 2010. Depuis la relance de l'activité en 2011 et la mise en place d'une stratégie de gestion des risques financiers, aucun impayé définitif n'a été constaté. La plus ancienne créance à ce jour date de 16 mois et représente un montant de 3 000 €.

J'espère vivement que les éclaircissements apportés dans ce courrier sur certains points vous permettront de faire évoluer la rédaction de ce chapitre, et vous prie d'agréer, Madame la Présidente, l'expression de ma très haute considération.

---

### RÉPONSE DE LA PRÉSIDENTE DU CONSEIL RÉGIONAL D'OCCITANIE

*J'ai bien pris connaissance des extraits du chapitre de la Cour sur « La SEM Compagnie d'Aménagement des Coteaux de Gascogne », destiné à figurer dans son rapport public annuel 2021.*

*La Région Occitanie (actionnaire à 7,10 % de la CACG) partage l'analyse et l'ensemble des recommandations de la Cour sur la nécessité d'évolutions majeures de la CACG, déjà mises en avant par l'audit financier mené à son initiative dans le cadre des réflexions préalables au transfert des concessions Neste et Rivières de Gascogne. Dans ce cadre, les recommandations de la Cour portant sur l'actualisation du plan stratégique et la fiabilisation de la prospective financière pluriannuelle connaissent déjà un début de mise en œuvre en lien avec l'ensemble des partenaires de la SEM. Sur la problématique de la tarification, un groupe de travail spécifique accompagné par l'INRAE a été initié sur ce territoire et une réflexion plus globale est menée à l'échelle du bassin Adour-Garonne sous l'égide de l'Agence de l'Eau.*

*Concernant la situation financière et le modèle économique de cette SEM, la Région Occitanie s'est d'ailleurs fortement impliquée depuis plusieurs mois aux côtés de l'État et de la Région Nouvelle-Aquitaine pour que la CACG mette en place un nouveau modèle économique viable et pérenne.*

*La Cour souligne d'ailleurs dans ce rapport les décisions d'avances en compte courant d'associé (à hauteur totale de 4 M€ dont 2,7 M€ pour Occitanie) prises cette année par les Régions Occitanie et Nouvelle-Aquitaine pour soutenir la CACG dans l'adoption d'un plan de redressement assorti d'une prospective à échéance au minimum de trois ans et de la mise en place d'un Comité partenarial de suivi de sa mise en œuvre et des réorientations stratégiques associées.*

*En effet, le projet stratégique déployé par la société depuis 2016 n'a pas donné les résultats escomptés et a au contraire contribué à dégrader sa situation financière, compte tenu des charges supplémentaires qu'il a entraînées. La CACG connaît ainsi des difficultés de trésorerie récurrentes, son résultat net annuel est déficitaire depuis 2017 et une procédure d'alerte a en outre été engagée par le Commissaire aux comptes de la CACG au printemps 2019.*

*Pour autant, ce redressement indispensable n'est que la première étape vers un nouveau projet stratégique de la concession et de nouvelles modalités de gouvernance de la structure CACG, qui permettront de mettre désormais les compétences et l'ingénierie de la CACG au service d'un projet plus durable et respectueux des enjeux environnementaux et de l'ensemble des usages de l'eau.*

*Je souligne que, pour la Région Occitanie, il s'agit d'un préalable à toute recapitalisation de la CACG.*

*En effet, la Région Occitanie partage le constat de l'impératif de prise en compte et de conciliation de l'ensemble des usages de la ressource en eau.*

*Je rappelle que forte des attentes des acteurs de l'eau en région et plus largement des citoyens, la Région Occitanie s'est positionnée dès 2018 comme acteur clé de la gestion de l'eau sur son territoire avec l'adoption d'un Plan d'intervention régional pour l'eau promouvant les démarches multi-partenariales.*

*Le territoire d'Occitanie est, en effet, au niveau national, l'un des plus exposés aux effets du changement climatique. En témoigne la succession récente d'épisodes de sécheresses et d'inondations, d'une fréquence et d'une intensité exceptionnelles.*

*Il est donc impératif de répondre à l'urgence climatique par la mise en œuvre d'un nouveau modèle de développement régional dont une des priorités doit être la gestion de l'eau. Ainsi, l'Assemblée plénière de la Région Occitanie, réunie au mois de juillet 2020, a voté dans le cadre de l'Acte I de son plan de transformation et de développement - le Green New Deal régional - la création d'un Service Public Régional de l'Eau, qui s'appuie sur un nouveau modèle respectueux de tous les usages, la mise en œuvre de solutions fondées sur la nature, le déploiement de projets exemplaires et une concertation citoyenne renforcée.*

*En lien avec ses compétences d'aménagement durable du territoire et de développement économique, et du fait de son positionnement géographique (le territoire régional recoupe 3 grands bassins hydrographiques et un grand nombre de bassins versants), la Région a un rôle majeur à jouer dans la mobilisation des différents acteurs régionaux, le partage des connaissances et du savoir-faire, et la coordination de leurs actions, afin de permettre de préparer l'avenir et de renforcer la résilience du territoire d'Occitanie.*

*Dans le cadre du Service Public Régional de l'Eau, elle assurera par ailleurs le portage d'actions ou de projets d'intérêt régional, avec l'idée de favoriser des techniques innovantes aussi bien sur les aspects d'optimisation des ressources existantes et de mobilisation de nouvelles ressources (réutilisation d'eaux usées traitées, recharge de nappe...) que d'économie d'eau, de réduction des pollutions et d'ingénierie sociétale pour apporter un « mix de solutions hydrauliques » aux territoires.*

*La Région mobilisera notamment les deux opérateurs que constituent BRL et la CACG, et le Réseau Hydraulique Régional qui leur sera concédé, pour créer ce Service public régional de l'Eau.*

Enfin, la Région est cosignataire depuis octobre 2018, aux côtés de l'État, du Comité de Bassin Adour-Garonne et de la Région Nouvelle-Aquitaine, de l'Entente pour l'eau du bassin Adour-Garonne. Cette Entente s'attache à anticiper les effets du changement climatique sur la ressource en eau, à favoriser et accompagner les mesures permettant la résilience du territoire, afin de garantir une eau en quantité et qualité suffisantes pour tous les usages et pour la vie aquatique.

Ces mesures, déclinées sur l'ensemble du territoire régional, s'articulent autour d'un triptyque visant, par ordre de priorité, à :

- favoriser les économies d'eau : ce qui concerne tous les usagers de l'eau (collectivités, industriels, exploitants agricoles et particuliers). Ces économies peuvent être faites sur les pratiques et les comportements des usagers, et sur l'optimisation des équipements et des usages (réutilisation des eaux usées notamment) ;
- optimiser les ressources existantes, et le cas échéant les mailler : la sécurisation en eau de certains territoires régionaux peut se faire en modifiant les ouvrages hydrauliques déjà présents ou en les interconnectant avec d'autres ouvrages proches (éventuellement hydro-électriques). Plusieurs protocoles ont récemment été définis en ce sens sur le bassin Adour-Garonne (exemple : protocole CACG / SMEAG) ;
- mobiliser de nouvelles ressources : dans le cas où les mesures d'économies d'eau et l'optimisation des équipements existants ne suffiraient pas à résorber les déficits quantitatifs, la mobilisation de nouvelles ressources (comme les retenues collinaires) pourra être étudiée en co-construction avec l'ensemble des acteurs du territoire.

Les évolutions indispensables de la CACG permettront, en cohérence avec les objectifs de l'Entente, de favoriser l'émergence pour les concessions d'un véritable projet stratégique, au bénéfice de l'Occitanie et du Bassin Versant Adour-Garonne, partagé par l'ensemble des acteurs, et support de l'action de la Région en faveur d'une gestion solidaire et durable des ressources en eau, en relation avec les enjeux de « l'écocitoyenneté de l'eau ».

---

### RÉPONSE DU PRÉSIDENT DU CONSEIL DÉPARTEMENTAL DE L'AVEYRON

*J'ai pris connaissance du rapport de la Cour sur la gestion de la Société d'économie mixte Compagnie d'aménagement des coteaux de Gascogne et de ses recommandations sur la nécessaire adaptation du modèle économique et du système de financement.*

*Je précise que le Conseil départemental de l'Aveyron est actionnaire historique de la SEM CACG, à hauteur de 2 000 actions, soit 1,71% du capital de la CACG.*

*Or, au vu du développement des activités de la CACG, qui sont très éloignées du département de l'Aveyron et de ses attentes en matière de gestion de l'eau, le Conseil départemental de l'Aveyron a exprimé, à plusieurs reprises depuis 2015, son souhait de se retirer du capital social de la SEM CACG.*

*Cette demande, qui a été réitérée en 2019, devrait, au vu du courrier de réponse du Président de la SEM CACG de septembre 2019, être examinée lors de la phase de modification du capital de la SEM.*

---

### RÉPONSE DU PRÉSIDENT DU CONSEIL DÉPARTEMENTAL DU GERS

*Par courrier du 18 novembre 2020, vous m'avez transmis, pour réponse, un chapitre destiné à figurer dans le rapport public annuel 2021 de la cour des comptes et concernant « La société d'économie mixte Compagnie d'Aménagement des Coteaux de Gascogne : un modèle économique à refonder ».*

*Je ne peux que confirmer les éléments transmis à la chambre régionale des comptes le 18 juin 2020 dans le cadre du rapport d'observations définitives du contrôle des comptes de la CACG pour les exercices 2013 à 2017.*

**La CACG, un outil indispensable :**

*Face à l'urgence climatique déjà initiée, l'avenir « en eau » du Gers dépend en premier lieu de la sanctuarisation dans les conditions actuelles de la ressource et du développement de ce bien public. Ainsi, le stock dédié de 48 Mm3 de réserves de haute montagne, mobilisable gratuitement et géré par la Compagnie d'Aménagement des Coteaux de Gascogne (CACG), reste absolument stratégique.*

*Il me paraît primordial de le pérenniser.*

Les enjeux sont multiples et vitaux pour un territoire rural comme le Gers dépendant de ses eaux de surface en particulier en période d'étiage. La raréfaction de la ressource naturelle liée au réchauffement climatique implique des conflits entre bassins versants et entre usages (eau potable, agriculture, industries, tourisme...). En 2019, la situation a frôlé une crise d'alimentation en eau potable.

Au vu de ces enjeux, le Département du Gers, en lien avec les autres collectivités territoriales concernées, a fait le choix primordial de porter l'émergence du Schéma d'Aménagement et de Gestion des Eaux (SAGE) Neste et Rivières de Gascogne, afin de prendre en main sur la planification de la gestion de l'eau. Le périmètre a été approuvé par arrêté inter préfectoral en août 2020 et la Commission Locale de l'Eau, en cours de constitution, verra le jour début 2021.

Parallèlement à cette planification en cours, la gestion opérationnelle de l'eau portée actuellement par la CACG constitue un outil indispensable à notre territoire qu'il convient de conforter.

En effet, le Département du Gers détient aujourd'hui 9 % du capital social de la CACG qui gère actuellement l'alimentation en eau du Système Neste. Elle est aussi historiquement concessionnaire des cinq ouvrages hydrauliques appartenant au Département du Gers (18 millions de m<sup>3</sup>) ainsi que des 25 ouvrages hydrauliques appartenant au syndicat mixte Institution Adour dont le Département du Gers est membre.

#### **Mais une stratégie et une gouvernance à revoir :**

Pour autant, depuis 2016 la situation financière de la CACG s'est fortement dégradée. Ses produits ne permettent plus de répondre aux charges annuelles, et la mise en place d'un projet stratégique en 2018 avec le développement d'une ingénierie en France et à l'international n'a pas permis de résoudre la situation.

Bien au contraire, les investissements liés à ce projet stratégique de redressement n'ont fait qu'aggraver la situation financière actuelle. Le résultat comptable fortement déficitaire de ces deux dernières années ainsi que les perspectives à court terme ont donné lieu à une procédure d'alerte dès septembre 2019.

Comme vous le recommandez, le plan stratégique de la CACG déconnecté des réelles capacités financières et des missions prioritaires de la CACG doit nécessairement être actualisé. Dans ce cadre-là, les avances de compte courant d'associés, votées en 2020 par les deux Régions à hauteur de 4 millions d'euros vont permettre de répondre ponctuellement aux besoins de trésorerie de la CACG.

Je vous confirme que le Département du Gers, en lien avec les autres collectivités concernées, pourra procéder à une augmentation du capital en 2021, sous réserve notamment que la CACG revisite sa stratégie et se recentre sur ce qui est indispensable au Gers : la gestion opérationnelle de l'eau.

De même, un transfert des concessions à l'échelle régionale me semble être l'opportunité de refonder la CACG, et de repenser sa gouvernance.

**Et un modèle économique à repenser :**

Au-delà, le modèle économique en place pour la gestion de l'eau ne permet pas un équilibre et le système doit être refondé. Un juste prix de l'eau, qui prend en compte l'ensemble des dépenses (fonctionnement et investissement) mais aussi l'ensemble des usages (préleveurs ou non préleveurs) doit nécessairement être déterminé.

Le principal enjeu financier réside aujourd'hui dans les 60 % d'eau brute reversés dans le milieu naturel, qui constitue un bien collectif et qui ne peut donner lieu à aucune rémunération.

Pour autant, et comme vous le soulignez les bases réglementaires autorisant cette facturation sont aujourd'hui inexistantes et les projections financières actuelles de la CACG qui reposent sur la rémunération dès l'année prochaine de ces 60 % d'eau brute, alors qu'aucun contributeur n'est identifié par la réglementation, constituent une prospective financière sans fondement.

La détermination de ce juste prix est un enjeu substantiel. Il doit être débattu avec l'ensemble des acteurs de l'eau concernés (État, Régions, Départements, EPCI, Syndicats, préleveurs agricoles et industriels, acteurs du tourisme...) et doit relever d'un réel consensus.

De plus, le modèle actuel ne permet pas non plus à notre collectivité propriétaire d'ouvrages, dépendante du modèle économique imposé par la concession Neste auquel il est lié dans la gestion, d'équilibrer financièrement notre propre concession. Ainsi, la nouvelle concession de gestion de nos 5 ouvrages hydrauliques a été signée avec la CACG pour la période 2019-2023, laissant à la charge du Département l'ensemble des investissements lourds et mises aux normes, estimés à ce jour à plus de 1 million d'euros sur 10 ans.

Un juste prix de l'eau devra nécessairement prendre en compte ces investissements.

---

**RÉPONSE DE LA PRÉSIDENTE DU CONSEIL DÉPARTEMENTAL  
DU LOT-ET-GARONNE**

Par courrier en date du 18 novembre 2020, vous avez bien voulu me faire parvenir le rapport public annuel 2021 de la Cour des comptes, et plus particulièrement le chapitre intitulé « La société d'économie mixte Compagnie d'aménagement des coteaux de Gascogne (CACG) : un modèle économique à refonder ».

*Je relève que la Cour recommande aux régions Occitanie et Nouvelle-Aquitaine ainsi qu'aux départements actionnaires de la CACG de « procéder à une augmentation de capital, en cohérence avec le périmètre d'actions de la société et les compétences des collectivités ».*

*Comme je l'ai déjà indiqué à M. le Président du Conseil d'administration de la CACG dans mon courrier en date du 4 novembre 2019, le Département de Lot-et-Garonne est prêt à examiner une recapitalisation de cette société, sous réserve que tous les actionnaires réalisent un effort à hauteur de leur part actuelle dans le capital. Le Département de Lot-et-Garonne a également demandé à la CACG d'apporter la démonstration qu'une recapitalisation contribuera bien à résoudre, de manière pérenne, les difficultés de la société, dans le cadre de son projet stratégique.*

#### RÉPONSE DU PRÉSIDENT DU CONSEIL DÉPARTEMENTAL DU TARN

*Vous avez bien voulu me communiquer un chapitre destiné à figurer dans le rapport public annuel 2021 de la cour des comptes et dénommé « La société d'économie mixte Compagnie d'aménagement des coteaux de Gascogne : un modèle économique à refonder ».*

*J'ai pris bonne note du constat exposé par la Cour sur les orientations prises par cette société d'économie mixte pour essayer de diversifier son activité, de l'analyse sur les difficultés rencontrées et la nécessité de revoir sa gouvernance et son modèle économique.*

*Il présente notamment, dans son chapitre II, la discordance qui s'est produite entre les enjeux de la gestion de l'eau et ce modèle économique, dont l'abandon du projet de SIVENS en constitue un exemple significatif.*

*Les éléments présentés par ce rapport m'apparaissent conformes aux événements qui se sont produits entre 2013 et 2015. Le projet de retenue de SIVENS, engagé dans le cadre d'une convention publique d'aménagement signée en 2008 par le Département du Tarn, a été autorisé en 2013 par arrêté préfectoral, puis abandonné fin 2015 sur décision de l'État. Cette situation a imposé de définir un cadre pour permettre un règlement financier de cette opération. Cela explique la conclusion de protocoles d'accord transactionnels. Le premier est intervenu entre le Département du Tarn et la CACG pour le remboursement des dépenses engagées par cette dernière dans le cadre de la concession. Le second a été passé entre l'État et le Département du Tarn pour venir nous compenser les sommes payées à la CACG, hors acquisitions foncières.*

Au-delà, le déroulement de cette opération a montré la nécessité, désormais, d'accompagner tout projet d'aménagement hydraulique destiné au stockage d'eau par la mise en œuvre d'un dispositif de concertation entre les acteurs locaux concernés. Celui-ci s'est matérialisé, sur la base d'une instruction ministérielle de 2015, sous la forme de projets de territoire, aujourd'hui renommés projet de territoire pour la gestion de l'eau, et qui constituent désormais le passage obligé pour toute autorisation réglementaire et tout financement public, y compris pour toute création d'ouvrage envisagée sous convention d'aménagement public potentielle.

S'agissant du bassin du Tescou, la recherche d'une solution alternative au projet initial est donc, depuis 2017, conduite dans le cadre de cette démarche de co-construction.

#### RÉPONSE DU MAIRE DE LA COMMUNE DE CARCASSONNE

J'accuse réception du courrier de notification référencé PCA/RPA 2021/N°1 du 18 novembre 2020 concernant le rapport public annuel de la Cour des comptes intitulé : La société d'économie mixte Compagnie d'aménagement des Coteaux de Gascogne : un modèle économique à refonder. Après lecture de l'extrait du rapport et de l'exemple de l'aménagement du barrage du Païchéroü à Carcassonne, je souhaite aujourd'hui porter à votre connaissance les éléments suivants.

Dès 2014, la Ville de Carcassonne a souhaité mettre en œuvre un véritable projet environnemental sur la zone du Païchéroü. Un projet s'inscrivant dans le Schéma Directeur d'Aménagement et de Gestion des Eaux (SDAGE du Bassin Rhône-Méditerranée) et intégrant les obligations définies par la directive européenne ainsi que les orientations du Grenelle de l'environnement pour un bon état des eaux. La Ville a donc signé une convention avec l'État et fait l'acquisition du barrage du Païchéroü afin d'en assurer la gestion et lancer ainsi son projet de réhabilitation, de création d'une centrale hydroélectrique et de restauration de la continuité écologique.

En 2015, après étude et appel à projets, la Ville de Carcassonne confie à cet effet la concession de l'aménagement du barrage du Païchéroü au groupement CACG – NGE-2Ei, désigné le concessionnaire, représenté par le mandataire CACG pour la construction et l'exploitation des aménagements du barrage.

L'article 1 du contrat de concession stipule que ce groupement est en train de se constituer en société et que la concession sera automatiquement transférée à ladite société dès que ses statuts seront transmis à la Ville de Carcassonne. L'article 2, portant objet de la concession indique par ailleurs que la concession de travaux intègre les études, la conception, le financement, la réalisation, l'exploitation, l'entretien et la maintenance des ouvrages liés à l'aménagement du barrage du Païchéroü et des seuils sur le bras mort du fleuve Aude.

En 2016, puis en 2018, la Ville est bien destinataire des statuts de la société « LES ENERGIES DE LA CITE », Société par actions simplifiée au capital de 4 000 €. La société a pour objet en France les études, la conception, le financement, la réalisation, l'exploitation, l'entretien et la maintenance des ouvrages liés à l'aménagement de tous barrages et tous ouvrages hydrauliques par tous moyens directement ou indirectement et notamment par concession de travaux publics, et particulièrement du barrage du Païchéroü à Carcassonne (11) et des seuils sur le bras mort sur la rivière Aude.

Les statuts de ladite société précisent en outre dans l'article 35 : « mandat de prendre des engagements pour le compte de la Société » : les soussignés donnent mandat à Monsieur Alain Poncet à l'effet de passer les actes et de prendre pour le compte de la Société, les engagements suivants :

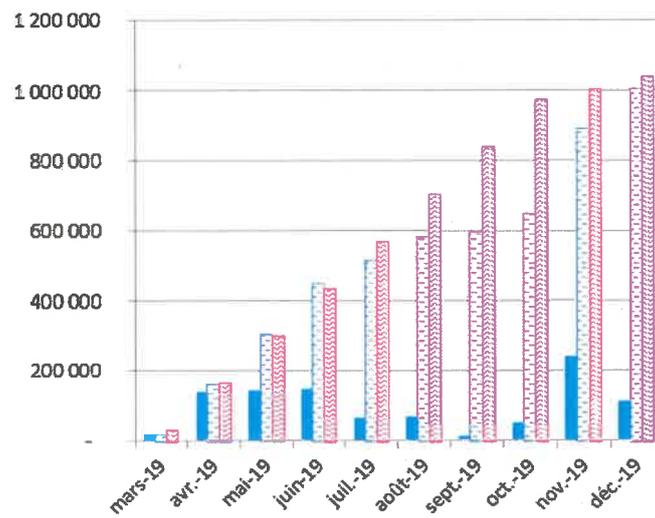
- Le contrat de conception construction,
- Le contrat de l'exploitation maintenance.
- Ces engagements seront repris par la société du seul fait de son immatriculation au registre du commerce et des sociétés.

Dans le cadre du suivi du contrat de cette concession par la ville, une réunion s'est tenue le 20 décembre 2019 en présence des parties au contrat. Lors de cette rencontre, conformément à l'article 5 du contrat : durée de la concession, les représentants de la Société « Les énergies de la Cité », EDLC, et de la Ville actent le démarrage du contrat d'achat d'électricité au 18/02/2019, ainsi que la date de la mise en service de la centrale au 15/03/2019. Ces dates sont retenues par la Ville sur demande d'EDLC compte tenu des crues importantes d'octobre 2018 qui ont retardé le chantier de construction.

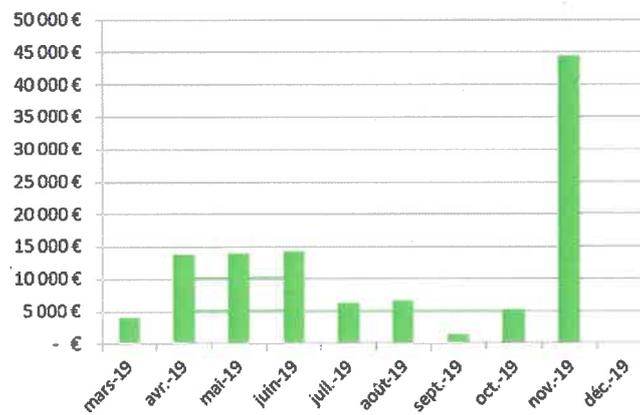
De la même manière, sont arrêtées à cette réunion les modalités pratiques, ainsi que le calendrier de versement de la redevance d'occupation due par le concessionnaire à la Commune chaque année :

Dès lors en prenant comme référence la date du 15/03/2019 pour le 1<sup>er</sup> exercice, la société « Les Énergies de la Cité » adresse le 15/04/2020 à la Ville un récapitulatif de la production et la facturation d'hydroélectricité constatés entre le 15/03/2019 et 31/03/2020. Pour les exercices suivants, la Ville émettra un titre de recettes et l'adressera aux Énergies de la Cité sur la base des données de production/facturation de la période 01/04/n-1 au 31/03/n, données transmises au plus tard le 15/04/n. La Ville a émis un premier titre de recettes d'un montant de 1 528,95 € le 15 décembre 2020.

La concession correspond en 2019 à une production annuelle attendue de l'ordre de 1 700 000 kWh, soit l'équivalent de la consommation annuelle de 380 foyers. Une production enregistrée depuis la mise en service, qui a franchi en décembre 2019 la production d'un million de kWh, équivalent à une production facturée sur cette même période à 110 000 €.



### Recettes en €



Le dernier point évoqué en décembre 2019 concerne le compte rendu annuel du concessionnaire prévu à l'article 20 du contrat de concession. Pour le premier exercice, la société « Les énergies de la Cité » remet à la Ville au plus tard le 15/05/2021 le compte rendu de la période 15/03/2019 - 31/12/2020. Pour les exercices suivants, EDLC remet à la ville au plus tard le 15/05/n le compte rendu de la période 01/01/n- 1 - 31/12/n-1. La Ville présentera le compte rendu à la commission consultative des services publics locaux (CCSPL) en Mai 2021. Elle soumettra le compte rendu à l'approbation du Conseil Municipal en Juin 2021.

Dans le cadre du suivi de la concession par la Ville en 2020, voici les premiers éléments de bilan communiqués par la société « Les énergies de la Cité » :

- Pour le contrat de conception construction

La réception des travaux de la rive droite s'est tenue le mercredi 15 janvier 2020 en présence de la Ville. La société EDLC avait remis au préalable en mains propres le 20/12/2019 : les documents de récolement sous la forme d'un DVD, une copie du rapport de récolement administratif des ouvrages de continuité écologique établi par la DDTM, une copie du contrat d'obligation d'achat avec EDF, une copie des contrats d'assurance (construction et exploitation).

- Pour le contrat d'exploitation maintenance

La société EDLC a indiqué à la Ville qu'il avait été réalisé une surveillance quotidienne et de la maintenance systématique (hebdomadaire et mensuelle) sur les installations. Les installations ont fait face à une crue le 22/01, liée au passage de la tempête Gloria. L'événement a fait l'objet d'un arrêté de catastrophe naturelle (02/03/2020). La centrale a été arrêtée pour éviter tout risque de casse. L'équipe d'exploitation est intervenue pendant 8 jours pour procéder au dégagement et nettoyage de la centrale et de ses abords.

La centrale a été remise en service le 31/01/2020.

La production de la centrale, malgré son interruption temporaire consécutive à cette crue, est conforme au prévisionnel attendu.

Le contrat d'exploitation maintenance pluriannuel est en cours de finalisation pour une signature prévue au 1er trimestre 2021.

La Ville de Carcassonne a remporté plusieurs prix en 2018 et 2019 pour son projet d'aménagement du seuil du Païchérou en zone de continuité écologique, hydroélectrique, pédagogique et de loisirs. Elle a été primée au niveau régional lors des trophées ORQUASI 2018 et lauréate aux Victoires de l'Investissement local 2019 dans l'Aude aux côtés des entreprises « Les énergies de la Cité ». Elle a reçu le 20 novembre 2019, le prix national de la transition écologique.

---

**RÉPONSE DU PRÉSIDENT DU CONSEIL DÉPARTEMENTAL  
DU TARN-ET-GARONNE**

Après une lecture attentive des extraits du rapport en objet, il est seulement envisagé d'ajouter ce commentaire particulier. La gestion environnementale de la ressource en eau et son absence de contreparties en recettes, soulevé dans ce rapport, a attiré particulièrement mon attention. Il s'agit là d'une situation atypique par rapport à celles que connaissent les autres systèmes hydrographiques réalimentés qui traversent notre département. Très investis dans ce domaine, nous souhaitons une recherche d'équité dans le financement de ces déstockages par rapport à ce qui est pratiqué par ailleurs ainsi que la garantie d'un prix de l'eau juste et acceptable. Pour ce faire, nous sommes dans l'attente d'une démarche constructive en présence des différents acteurs représentant les différents usages, à laquelle nous sommes prêts à adhérer. Le rapport d'observations définitives de la chambre régionale des comptes d'Occitanie concernant les comptes et la gestion de la SEM compagnie d'aménagement des coteaux de Gascogne exercices 2013 à 2017, a été présenté à l'assemblée, en séance publique, le 21 octobre dernier.

---

**RÉPONSE DU PRÉSIDENT DU CONSEIL DÉPARTEMENTAL  
DES HAUTES-PYRÉNÉES**

Dans un contexte de changement climatique, la mobilisation et la gestion de la ressource en eau présentent un fort enjeu pour nos territoires et leurs populations. Il est important que cette ressource reste sous maîtrise publique car il en va de l'intérêt général. La C.A.C.G, société à capitaux majoritairement publics, permet de préserver et de garantir cette gestion publique de la ressource. Elle s'avère donc un outil indispensable, à pérenniser, dans ses missions de gestion de la ressource en eau.

En tant que département château d'eau, les Hautes-Pyrénées contribuent de manière très importante à la solidarité amont-aval en matière d'eau sur le Système Neste que ce soit par le débit naturel de la Neste, les réserves hydroélectriques de haute montagne (48 millions de m<sup>3</sup>) ou encore les deux réservoirs de piémont dont il est propriétaire avec une gestion déléguée à la CACG (6 millions de m<sup>3</sup>).

S'il n'est pas dans mon objectif de remettre en cause cette solidarité ni la gratuité des 48 millions de m<sup>3</sup> sanctuarisés depuis les réserves de haute montagne pour le soutien d'étiage du système Neste, je tiens cependant à vous livrer quelques observations :