

2014/76

MONSIEUR LE PRESIDENT DE LA CHAMBRE REGIONALE  
DES COMPTES  
31, ALLEES JULES GUESDES

BP 38512

31685 TOULOUSE CEDEX 6

Luz St Sauveur, le 23 Janvier 2014

Courrier recommandé avec AR

Objet : Contrôle des comptes et de la gestion de la Régie Luz Ardiden

V/ref : D 013 106 01

Monsieur le Président,

Suite à votre courrier en date du 23 Décembre 2013, nous vous prions de bien vouloir trouver ci-après nos remarques relatives au rapport d'observations définitives sur la gestion de la Régie des Sports d'Hiver de Luz Ardiden (exercices 2007 et suivants) exercé par la Chambre Régionale des Comptes. En application des dispositions de l'article R241-18 du code de procédure des juridictions financières, nous demandons à ce que notre réponse soit communicable aux tiers avec le rapport définitif.

Nous formulons les quatre remarques suivantes :

**I - Une station en baisse de fréquentation fragilisant la situation financière :**

A- Le risque lié à l'aléa climatique des stations de sports d'hiver des Pyrénées :

Changement climatique : Les conclusions du GIEC et de Instituto Nacional de Meterologia projettent une augmentation de la température moyenne d'ici à 2100, c'est-à-dire dans 86 ans alors qu'une remontée mécanique est amortie en comptabilité et remboursée sur des prêts d'une durée de 15 ou 20 ans. Durant cette période nous devons tendre vers une adaptation progressive de l'économie montagnarde hivernale à cette donnée.

L'effet sur les ressources en eau : l'eau empruntée pour la neige de culture est intégralement restituée, sans traitement, sous forme liquide par infiltration des sols (70 à 90%) et de vapeur d'eau (10 à 30% source D.S.F).

Actuellement la production de neige de culture sur la station de Luz Ardiden consomme entre 30 000 et 90 000m<sup>3</sup> d'eau par saison avec une réserve collinaire de 12 000 m<sup>3</sup>. Ceci est à comparer avec la consommation de 250 000 m<sup>3</sup> à 300 000 m<sup>3</sup> d'eau pour les stations de Peyragudes et du Tourmalet. Toute modification du système de production de neige de culture sera bien évidemment conforme à la loi sur l'eau et soumise à l'approbation de la DREAL.

B- la variation de la fréquentation de la station de Luz Ardiden :

REGIE DES SPORTS D'HIVER DE LUZ ARDIDEN

Place du 8 mai - 65120 LUZ SAINT SAUVEUR

Tél Bureau Luz : 05.62.92.80.58 Tél Station : 05.62.92.80.64 Fax : 05.62.92.30.17 - e.mail : regie@luz.org

Comme les autres stations de ski des Pyrénées, la station de Luz Ardiden est soumise à des variations de fréquentation dépendant principalement :

- des conditions d'enneigement aux périodes de forte fréquentation (week-end et vacances scolaires),
- de l'évolution de la position des stations dans le marché du ski pyrénéen.

Sur les douze dernières années, la station de Luz Ardiden a connu une période de forte croissance de la saison 2000-2001 à la saison 2004-2005 (+ 42%), une chute de fréquentation de 2005-2006 à 2011-2012 (-35% avec des saisons de faible enneigement) puis un redressement la saison dernière (+4%) qui se confirme cette saison (+8% à la fin des vacances de Noël). A ce jour la fréquentation de Luz Ardiden est en croissance de +14% à comparer à la moyenne de croissance de +8 % des 7 autres stations N'py.

L'absence de lien (soit par une situation de pied de piste soit d'une télécabine) entre les lits du fond de vallée et le stade de neige en altitude augmente la volatilité de la fréquentation.

## **II - La situation financière et perspectives :**

### A- Un équilibre financier fragile :

La situation financière de la Régie de Luz Ardiden est fragile depuis sa création en 1973. Son activité n'est maintenue que par l'aide des seules 5 communes du SIVOM de l'Ardiden (1 200 habitants) et de 3 communes associées, réduites à 2 en 2006 et à 1 depuis 2011. La station demeure néanmoins l'un des moteurs de l'activité économique de toutes les communes de la vallée (1 € de chiffre d'affaire produit 7€ d'activité induite dans la vallée - cf étude Contours pour HPTE et EPSA).

Des solutions sont recherchées pour améliorer la fréquentation de la station afin de réduire le montant des cotisations des communes au SIVOM de l'Ardiden.

Sur une saison normale c'est-à-dire à enneigement correct, la subvention d'équilibre versée par les communes au SIVOM (1.5 M€ en moyenne sur les 3 dernières années) correspond à l'annuité des emprunts (1.5 M €). Une fermeture de la station engendrerait des coûts équivalents tout en détruisant l'activité induite (dont la perte de 150 emplois directs). A noter que la régie de Luz Ardiden sera complètement désendettée en 2023.

Les charges de gestion de la station ont augmenté de 15% sur la période 2009-2012. L'année de référence 2009 était en baisse de 12.5% par rapport à l'année 2006 suite à un plan de réduction des charges issu des préconisations du précédent contrôle de la Chambre Régionale des Comptes. Notre chambre syndicale professionnelle, Domaine Skiable de France, suit un indice synthétique qui permet de connaître l'évolution des coûts dans notre métier. Cet indice, le point P, est passé de 686.4 en décembre 2009 à 788 en décembre 2012 soit une augmentation de l'indice de 14.8% équivalent à l'augmentation de nos charges de gestion (cf circulaires 3151 et 3190 de DSF).

Nous travaillons dans le cadre de N'Py sur la performance de l'ensemble des services. Ce travail a permis des économies ou des réaffectations de charges lors l'exercice 2013 (billetterie, damage, maintenance...) Ce travail se poursuit sur longue période.

L'année civile 2011 est atypique : en raison du manque de neige, la station a reporté son ouverture au 26/12/2011 au lieu de début décembre. Les charges de 2011 sont donc anormalement basse (3 semaines d'activité en moins).

Il est à noter que les coûts d'une station de ski ne sont pas seulement proportionnels à l'activité mais également à la configuration technique et géographique de la station imposant un cout minimum de structure. Nous avons travaillé ces dernières années sur le dimensionnement de nos ouvertures de remontées mécaniques pour adapter le coût à la fréquentation.

Par ailleurs, les recettes n'ont augmenté que de 4% sur la période considérée, alors que le prix moyen réel du forfait « remontées mécaniques » (recettes/fréquentation réelle) a cru de 13.8%, passant de 16.56€ à 18.84€, augmentation légèrement inférieure à l'indice de la profession (14.8%). A coût constant, nos charges de gestion n'ont pas varié, par contre nos recettes n'ont pas augmenté du fait de la baisse constante de la fréquentation liée :

- à une route aérienne, sinueuse et avalancheuse de 12 km de moins en moins acceptée par la clientèle en recherche de commodités.
- à la difficile transformation des séjours en journées ski à Luz Ardiden (situation de carrefour avec présence de 2 autres domaines skiables aux alentours).

Auquel s'est ajoutée la baisse significative de la fréquentation de la clientèle historique espagnole, traditionnellement nombreuse à Luz Ardiden, subissant la crise.

Pour pallier à ces difficultés nous avons mis en place des actions qui devraient permettre d'améliorer la fréquentation et le rendement des lits existants dans la vallée. Dans le cadre notre adhésion à Npy nous avons mis en place :

- Produits attractifs (Carte no souci) objectif : amélioration de la fréquentation de la clientèle de proximité.
- Produits de séjour (Grand ski By N'Py) objectif : élargissement de l'offre pour améliorer le rendement des lits de la vallée.
- Création d'une place de marché objectif : se doter d'un outil performant lié aux nouveaux modes de consommation (vente sur internet)

#### B- Des choix stratégiques qui engagent l'avenir :

La direction de la station de Luz Ardiden a proposé plusieurs scénarii pour améliorer l'équilibre financier de la Régie de Luz Ardiden et ainsi renforcer sa pérennité. Ces scénarii reposent sur des hypothèses de fréquentation et de chiffre d'affaire issues d'enquêtes menées auprès de notre clientèle. (Ces enquêtes portent sur les attentes de la clientèle et l'acceptation au prix - enquête satisfaction et trade off réalisé par Contours en 2009 et 2012).

Nous faisons confiance en la fiabilité des hypothèses chiffrées de Contours. Ce cabinet est spécialisé dans l'analyse commerciale des stations de ski (panel de 25 stations, dont les Arcs, La Plagne, Val d'Isere, Val Thorens, Tignes, La compagnie du Mont Blanc, les stations membre de N'Py.....)

Les trois scénarii proposés pour les 5 prochaines années sont :

- Maintenir l'outil en l'état en assurant les grandes visites des remontées actuelles
- Si possible ajouter une reconfiguration de certaines remontées pour répondre à un positionnement plus familial

- Le projet de rapprochement des stations de Luz Ardiden et Cauterets, sur lequel de nombreuses hypothèses de développement ont été envisagées par la Direction. Différents modes de gouvernance ont été étudiés, y compris la fusion des deux exploitations, plusieurs zones de départ ont été étudiées, plusieurs aménagements des domaines envisagés.... Certain postulats ne sont plus ou pas à l'ordre du jour.

Les élus assument le choix stratégique de développement par un rapprochement des deux domaines, tout en limitant les risques économiques et financiers. Une demande d'autorisation d'Unité Touristique Nouvelle (UTN) devra être déposée auprès des services de l'état en cas d'investissements sur les liaisons Cauterets- Luz Ardiden (18 Mio €) et Vallée de Luz- Luz Ardiden (22 ou 24 Mio € selon le choix de la zone de départ). Cette UTN validera le projet retenu par les élus (avec visa des services de l'Etat et enquête publique) avant décision de réalisation.

### **III - La fiabilité des comptes :**

#### **A- Crédits ouverts et réalisations :**

- Dépenses d'investissement :

Chaque année, le taux de réalisation des dépenses d'investissement est volontairement faible. L'activité du domaine skiable se termine en Avril, la majorité des dépenses de fonctionnement est réalisée et en cas de non atteinte des recettes de fonctionnement budgétées le seul paramètre restant à notre disposition pour maintenir les équilibres est la diminution ou le report de certaines dépenses d'investissement. Afin de mieux communiquer sur ce paramètre, nous adhérons à la recommandation de la Chambre de mettre en place un régime d'autorisation de programme et de crédits de paiement.

- Recettes d'investissement :

La Régie de l'Ardiden inscrit chaque année au budget la possibilité de rembourser par anticipation temporaire une partie des emprunts. La réalisation de ce remboursement anticipé dépend du niveau de trésorerie au 31 Décembre de chaque année.

#### **B- Contrôle des opérations d'ordre, rattachement des charges et produits de l'exercice, provisions :**

L'ensemble des écritures correspondant à ces éléments ont été comptabilisé sur l'exercice comptable 2013. Le coût de ces régularisations a un impact négatif de 584 k€ sur le résultat de fonctionnement de l'exercice 2013, couvert par un ajustement de la subvention des communes du SIVOM de l'Ardiden (1921 k€ en 2013).

#### **C- Fonctionnement de la régie de recette :**

La Chambre Régionale des Comptes a constaté des dysfonctionnements dans les procédures administratives, notamment l'absence de mise à jour des seuils et des périodicités, ceci a été régularisé depuis. Par contre elle a pu contrôler que tous les flux financiers étaient enregistrés informatiquement, contrôlés, justifiés et transmis au trésor public. La trésorerie générale de Tarbes a validé le fonctionnement de la régie de recette lors d'un contrôle en Novembre et Décembre 2013. Un document a été mis en place pour valider formellement le contrôle périodique de l'ordonnateur.

#### IV - La gestion des comptes épargnes-temps :

L'activité saisonnière d'une station de ski contraint a certain choix de gestion du personnel :

La taille de l'entreprise nécessite un encadrement reposant sur peu de personne (4 cadres dont 3 mis à disposition d'en moyenne 50% à Espaces Cauterets) possédant les qualifications et les compétences nécessaires. Le compte épargne temps permet de gérer les variations d'activité sans pour autant embaucher de personnel complémentaire. Nous ne trouvons pas de cadres ayant les compétences requises sur des contrats de saisonniers (soumis à l'obligation de réembauche de la convention collective). *Une embauche de personnel permanent rigidifierait les coûts et aurait un impact négatif sur les coûts notamment en période de plus faible activité.* Le compte épargne temps a permis, pour un coût moindre, une souplesse que ne permet pas l'embauche de plus de personnel permanent. Les cadres fonctionnels ont par ailleurs une activité opérationnelle pendant la saison d'hiver, y compris les week-ends et jours fériés : Le responsable qualité est également responsable de la restauration (chiffre d'affaire 2012 : 660 k€ ; le responsable Administratif assure le suivi commercial de la billetterie). Les cadres bénéficient d'une réelle autonomie d'organisation pour répondre à leurs missions.

##### A- Compte épargne temps du Directeur :

Ce compte épargne temps correspond à des jours de repos réellement travaillés depuis la mise en place des 35 heures en juin 1999. La Direction et sa hiérarchie se sont rapprochées des services de l'Etat afin de régulariser cette situation, en respectant les engagements préalablement pris.

##### B- Compte épargne temps des salariés de droit privés :

Nous avons appliqué une règle simple : un jour de congé non pris provenant de repos hebdomadaire, de congé payé ou de RTT donnait droit à un jour placé en Compte Epargne Temps. Les cadres établissaient des fiches mensuelles des jours travaillés. Un relevé annuel des congés placés en CET était transmis puis validé par le Directeur ou le Président de la structure. A tout moment, chaque cadre peut justifier ses jours travaillés.

La chambre relève l'irrégularité de l'affectation de ces congés sur le compte épargne temps basé sur une mauvaise lecture de l'accord 35h et sur la contestation de l'usage par la régie de certaines dispositions légales :

- 1- L'inscription du 2<sup>ème</sup> jour de congé hebdomadaire (7 jours consécutifs travaillés) : L'article L3132-1 du code du travail ne permettant pas de travailler 7 jours consécutifs, l'intéressé a abandonné son droit à récupération soit une diminution de 6 jours de son CET.
- 2- Acquisition de RTT en période de maladie : Nous avons appliqué l'article L3122-27 du code du travail (cass. Soc. 3 nov 2011 N° pourvoi 10-18762). La lecture de ce texte par la Chambre étant différent, le salarié a accepté d'abandonner ces 12 jours de RTT (30 jours-18,13 jours).
- 3- Monétisation du compte épargne temps : L'article L.3153-1 du code du travail, applicable aux salariés de statut de droit privé, issu de la loi 2008-789 du 20 août 2008 article 25 dispose : « Nonobstant les stipulations de la convention ou de l'accord collectif, tout

salarié peut sur sa demande et en accord avec son employeur, utiliser les droits affectés sur le compte épargne-temps pour compléter sa rémunération (et selon ajout de la loi 2010-1330 du 9 nov. 2010, art.76) ou pour cesser de manière progressive, son activité. »

Cette faculté offerte au salarié de monétiser ses droits dans le CET avait été introduite dès avant par la loi n°2008-111 du 8 février 2008 pour le pouvoir d'achat à titre temporaire jusqu'au 31 décembre 2009. La loi du 20 août 2008 l'a pérennisée.

a. En application de ces dispositions et en accord l'intéressé a pu monétiser valablement ses droits à deux reprises :

- Les paiements en 2008 et 2012 d'une partie du compte épargne temps de d'un cadre a été réalisé dans le cadre de cet article du code du travail.

b. Le cas du cadre chargé de la communication satisfait aux mêmes exigences légales permettant un départ à la retraite progressive : Il correspond à la faculté introduite dans l'article L.3153-1 du code du travail par l'article 76 de la loi n° 2010-1330 du 9 novembre 2010 qui ne fixe pas de limite à la progressivité. Les jours inscrits n'ont pas été calculés afin de lui accorder le bénéfice d'un congé de deux ans. Le cadre intéressé a anticipé avec l'accord de la structure, dans le cadre légal décrit ci-dessus, sa fin de carrière en fonction de notre organisation du travail et de son souhait, la loi ne fixant pas de maximum au compte épargne temps. La nécessité de remplacer ce cadre par 1 personne permanente aux thermes et 1 saisonnier à la station pour la saison démontre que la souplesse de notre gestion des comptes épargne temps des cadres permet une meilleure adaptabilité du temps de travail à l'activité économique.

Ces décisions sont fondées sur une disposition légale et entrent dans la compétence du directeur sans obligation de recourir à une délégation de l'assemblée délibérante.

- 4- La majoration de 25% des heures payées en juillet 2008 avait été demandée par le comptable public qui assimilait la monétisation des CET au paiement d'heures supplémentaires. Le salarié a accepté d'abandonner ces 22.5 jours de RTT (30 jours-18.13 jours) mis en cause par la Chambre.

L'abandon de jours inscrits au CET par les salariés concernés été effectué, à ce jour, sans recours prud'homal de leur part.

### **Suivi des recommandations :**

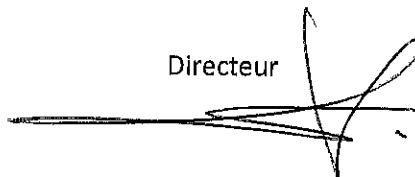
- 1- « Mettre en place un régime d'autorisation de programmes et de crédits de paiements pour améliorer le taux de réalisation des dépenses d'investissement. » Nous adhérons à la mise en place de ce régime qui permettra de mieux communiquer sur les économies ou les reports d'investissement que nous réalisons.
- 2- « Rattacher les intérêts courus non échus à l'exercice budgétaire correspondant » Nous avons imputé sur l'exercice 2012 une partie des intérêts courus non échus (150 580€), le complément a été imputé à l'exercice 2013 (228 866 €). L'ensemble des rattachements de charges et produits représentent 584 k€ sur l'exercice 2013.

- 3- « *Formaliser le contrôle de l'ordonnateur sur les régies* » Cette recommandation sera appliquée par un visa de l'ordonnateur sur les arrêtés mensuels de la régie de recette pour la saison 2013-2014.
- 4- « *Clarifier les modalités d'alimentation, de suivi, de contrôle et de monétisation des comptes épargne temps pour les agents de droit publics et de droit privé* ». Les problèmes soulevés ont été réglés avant le contrôle grâce à la simplification issue de l'accord forfait cadre signé le 19 Décembre 2012, dûment régularisé le 20 Aout 2013 par l'habilitation de signature donnée au Directeur par l'assemblée délibérante.

Restant à votre disposition pour toute information complémentaire, nous vous prions de croire, Monsieur le Président, en l'expression de nos sentiments distingués.

Francis GUIARD

Directeur

A handwritten signature in black ink, consisting of a long horizontal stroke followed by a complex, stylized flourish that loops back and ends with a small dash.