

Exercice 2006 - Citadelle - Rapport d'activité de la délégation de service public et rapport des administrateurs de la SEM au Conseil Municipal

M. LE MAIRE, Rapporteur : La délégation de service public relative à la Citadelle concerne la gestion, l'animation et la mise en valeur du site.

Une nouvelle convention de Délégation de Service Public a été signée avec la SEM en décembre 2004 pour une durée de 6 ans à compter du 1^{er} janvier 2005.

L'article L 1524.5 (7^{ème} alinéa) du Code Général des Collectivités Territoriales prévoit que les organes délibérants des collectivités locales actionnaires se prononcent sur le rapport écrit qui leur est soumis par leurs représentants aux Conseils d'Administration des Sociétés d'Economie Mixte.

En application de ces dispositions, Mmes FELLMANN, SCHIRRER, PANIER, CHAUVET, CASENOVE et MM. MARIOT, LIME, DUMONT, JOSSE, LAMBERT vous communiquent les informations qui suivent, issues du rapport de gestion présenté par le Conseil d'Administration à l'Assemblée Générale du 28 juin 2007.

1 - Rapport d'activité 2006

Cet exercice 2006 est la deuxième année d'activités développées par la SEM dans le cadre de la convention de délégation de service publique.

1. Accueil, information, communication

1.1 - *Afin d'améliorer la qualité de l'accueil, une nouvelle billetterie a été aménagée avec pour objectifs de :*

- * rendre l'accueil des visiteurs plus confortable et mieux sécurisé
- * améliorer de façon significative la gestion des flux de visiteurs
- * offrir aux conseillères de vente des conditions de travail plus pratiques et donc plus efficaces
- * imaginer un concept dans le respect du lieu en l'intégrant au monument.

1.2 - *Un effort de commercialisation a été engagé sur la clientèle des voyageurs des 22 départements du grand Est au travers de 3 actions concrètes :*

- * participation à des salons professionnels
- * prospection de 62 autocaristes sur 10 départements
- * mise en place d'un partenariat de commercialisation entre le Comité Départemental du Tourisme, l'Office du Tourisme pour une offre produit à la journée.

L'objectif est d'augmenter sensiblement le nombre de groupes adultes accueillis à la Citadelle afin d'allonger la saisonnalité, de gommer l'effet météo, d'augmenter la dépense moyenne/visiteur et de générer des retombées commerciales et financières sur l'offre du territoire.

1.3 - *En 2006, la SEM a souhaité recentrer la communication du site sur le monument avec les objectifs suivants :*

- * développer pour la Citadelle une image qui donne toute sa dimension patrimoniale au lieu tout en suggérant une promesse de visite divertissante, attrayante et émotionnellement forte
- * rendre l'offre et le contenu plus lisibles, cohérents

* valoriser la programmation événementielle.

2. Les animations et expositions temporaires

La politique d'animations a été déclinée suivant 4 axes qui avaient pour objectif d'enrichir l'offre de la Citadelle, tout en proposant à un public le plus large possible, des animations divertissantes répondant aux attentes de la clientèle familiale :

* densifier la programmation sur la haute saison en proposant une animation par mois entre avril et octobre avec 10 nocturnes en période estivale

* diversifier l'offre pour cibler un plus large public, dont la clientèle de proximité

* développer un concept de déambulation en extérieur pour inciter le visiteur à investir l'ensemble du site dans une logique de divertissement basé sur l'histoire, l'architecture en rapport avec la thématique des musées et en prévision de l'année Vauban et pour soutenir la candidature de Besançon au patrimoine mondial

* évaluer l'intérêt du public pour des concepts nouveaux.

2.1 - Les visites guidées.

La SEM Citadelle a proposé à ses visiteurs 3 types de visites guidées : les prisonniers de la Citadelle, la Citadelle au temps du roi Soleil, récit de 2000 ans d'histoire

2.2 - Les parcours

Ces parcours permettent aux visiteurs de découvrir ou redécouvrir la forteresse et ses différents centres d'intérêt. Thèmes proposés : Aventure au coeur de l'histoire, aventure des cadets spécial enfants, parcours musical, autour du patrimoine, parcours autour du cheval et les nocturnes.

2.3 - Journées européennes du patrimoine

Cette manifestation, co-réalisée avec la Fondation du Patrimoine, avait pour objectif, sur le thème de «j'anime mon patrimoine», d'accueillir un public le plus large possible avec des actions pédagogiques, informatiques et ludiques. Les animations se sont articulées autour de plusieurs thèmes représentant les différentes étapes de la préservation et de l'animation du patrimoine bâti (mesures de protection, techniques de restauration, financements, métiers, médiation...). 2 233 visiteurs ont fréquenté le site pendant le week-end.

3 - La fréquentation

La fréquentation 2006 s'élève à 222 515 visiteurs. Elle est en diminution de 13 % par rapport à 2005. Cette baisse de fréquentation, rencontrée par tous les sites d'extérieur est due principalement à une mauvaise météo sur la période estivale. Elle est commune à tous les sites du Doubs, hormis la Saline d'Arc-et-Senans.

2 - Rapport financier sur les comptes annuels

1 - Bilan

1.1. Actif

Les immobilisations corporelles s'élèvent à 408 K€ soit 31,5 % du total de l'actif.

On trouve à l'actif le droit d'entrée de la Délégation de Service Public dont la valeur initiale est égale à 188 K€.

Les créances représentent 236 K€ et sont constituées essentiellement par le poste «subventions à recevoir».

Les disponibilités sont positives et significatives, 522 K€, soit 40 % du total actif.

1.2. Passif

Les fonds propres, 617 K€, sont positifs. Ils sont en forte augmentation par rapport à 2005 du fait du constat au bilan de deux nouvelles subventions d'investissement pour 107 K€.

Le résultat 2006 est un déficit de - 25,9 K€. Il reste négatif, mais s'améliore par rapport à celui de 2005 qui était de - 41 K€.

Rappelons que des événements exceptionnels avaient pénalisé le résultat 2005.

Il n'y a pas de recours à emprunt ou concours bancaires courants.

2 - Compte de résultat

2.1 Résultat

En €	31/12/2006	31/12/2005	Variation	Variation en %
Exploitation	- 56 232	- 66 625	10 393	+ 15,6 %
Financier	11 547	8 880	2 667	30,0 %
Exceptionnel	9 997	2 073	7 924	382,0 %
Impôt et participations	- 8 725	- 14 557	5 832	-
Total après impôt et participations	- 25 963	- 41 115	15 152	+ 36,85 %

Résultat d'exploitation

* produits d'exploitation

Leur montant total, 1 966 344 €, est en diminution de 144 K€ par rapport à 2005.

Cette baisse correspond à celle du chiffre d'affaires : 1 764 K€ en 2006 contre 1 910 K€ en 2005, soit - 145 K€ et - 7,6 %.

Cette diminution s'explique par la diminution de la fréquentation donc des recettes de billetterie - 106 K€ et de la restauration - 53 K€.

Il est intéressant de noter que le chiffre d'affaires diminue moins fortement que la fréquentation qui a chuté de 13 % par rapport à 2005. En effet, la tendance est plus marquée sur les visiteurs gratuits - 23 % que sur les visiteurs payants - 11 %, et au final, le ratio dépense moyenne sur visiteur est en progression de + 7 % entre 2005 et 2006.

Le chiffre d'affaires représente 89,7 % du total des produits d'exploitation. Ce ratio est similaire à celui de 2005 (90,5 %).

Les subventions s'élèvent à 69 K€. Elles financent les animations et les emplois aidés.

* charges d'exploitation

Leur montant total, 2 022 576 €, est en diminution de 154 K€ par rapport à 2005.

Les principaux postes des charges d'exploitation (masse salariale et charges externes) sont en diminution par rapport à l'année précédente, en cohérence avec la diminution de l'activité.

L'effectif de la SEM est de 25,5 ETP en 2006 (contre 27,4 ETP en 2005).

Les charges de communication représentent 152 K€. Ce montant est similaire à celui de 2005.

Résultat financier et exceptionnel

Ils sont peu significatifs en 2006.

3. Ratios financiers

La structure n'est pas endettée.

La structure dispose d'une trésorerie de 522 K€ au 31/12/2006, avec laquelle elle réalise des placements financiers.

Le fonds de roulement est positif, 233 K€, en amélioration par rapport à celui de 2005.

* La situation financière est saine.

4. Liens financiers avec la Ville

La SEM a versé à la Ville, comme prévu dans la convention, deux redevances :

- une redevance fixe de 56 529 €.

- une redevance variable égale à 5 % du chiffre d'affaires HT issu des recettes de billetterie et de location de salle, soit 59 105 € en 2006. Le produit de cette redevance, conformément à la convention de gestion, est affecté par la Ville à des dépenses de conservation ou de valorisation du patrimoine muséographique de la Citadelle.

3 - Fonctionnement

Au cours de l'exercice 2006, le Conseil d'Administration s'est réuni à trois reprises.

L'Assemblée Générale Ordinaire a été convoquée une fois, notamment pour approuver les comptes de l'exercice précédent.

Le Conseil Municipal est appelé à prendre acte du présent rapport, relatif à l'activité et aux comptes annuels de la SEM de la Citadelle pour l'exercice 2006.

«M. Michel JOSSE : C'était pour féliciter, dans cette noble assemblée, le travail fait par M. ARBEY en 2007, au travers de toutes ces animations de la Citadelle et de tout le travail qu'il fournit. Le travail en commission, donc autour de Mme la Présidente se fait d'une façon très agréable et nous participons beaucoup au redressement de la Citadelle puisque je pense qu'elle va nous le dire, on va peut-être atteindre 270 000 entrées à la fin de l'année. Donc il faut rendre grâce au travail de M. ARBEY, je voulais le signaler ici.

M. LE MAIRE : Très bien. Je veux pour ma part rendre grâce aussi à la Mission Vauban qui a fait un énorme travail, entre autres Marianne BENOIT, tout le service culturel de la Ville, Nathalie CHARDON,

Sylvia CHARETON et l'AUDAB, Marike et Sonia BERNARD. Il y a eu un gros travail de fait au niveau de Vauban et la Présidente de la Citadelle est la première à reconnaître que cela a aussi beaucoup dopé les entrées. Il faut que vous sachiez aussi que par exemple sur les autres sites Vauban cette année, je prends un exemple très précis que j'ai en tête, c'est le château de Bazoches, à Bazoches je crois que c'est pas loin de 50 % de visiteurs en plus. Les choses avancent bien et j'espère -peut-être- être en juillet 2008 à côté de notre Président à Québec lorsque cela sera annoncé puisque je sais déjà qu'il va y aller.

Je vais maintenant passer la parole à la Présidente en soulignant qu'on est d'accord pour dire que M. ARBEY a fait du bon travail, c'est d'ailleurs pour cela que nous l'avons embauché.

Mme Joëlle SCHIRRE : Permettez-moi, Monsieur le Maire, de faire quelques commentaires d'ordre général mais qui s'appliquent tout particulièrement à l'année 2006. Deux points sont à relever : l'importance notoire de la météo, quand on fait le bilan de l'année d'exercice, la Citadelle est toujours et est encore considérée comme un site de plein air. La fréquentation en juillet - août 2006 a chuté de 22 % par rapport à l'année précédente, juillet - août représentait 45 % de la fréquentation en 2005. Or on est passé en 2006 à 37 %. On a perdu 23 000 visiteurs en juillet qui fut caniculaire, 23 000, vous pouvez mesurer l'importance par rapport aux 34 000 perdus sur toute l'année. Quand il y a une baisse très sensible des touristes de juillet - août, on ne les retrouve pas en moyenne saison. En 2006 l'effondrement de - 50 % en mars, neige, pluie, froid, par rapport à l'année précédente, aurait pu être compensé soit par un bon score en juillet - août soit par une belle arrière-saison mais on ne rattrape pas les mois d'été.

Le deuxième point à évoquer est la saisonnalité, ça va de soi. Toute la stratégie développée depuis deux ans par Patrick ARBEY et le directeur avec l'accord du conseil d'administration, est de diversifier la clientèle qui fréquente le site. Nous avons une forte proportion de clientèle individuelle. Or pour atténuer les effets d'ordre climatique et la saisonnalité, il faut mettre tout en œuvre pour augmenter la clientèle groupe principalement adulte. Cette stratégie limite partiellement l'effet météo sur la fréquentation annuelle car la programmation des sorties se fait environ 2 mois à l'avance et elle a pour autre paramètre d'accentuer les retombées sur l'économie locale. La météo et la saisonnalité ont une influence directe sur les besoins de financement. Besoin de trésorerie et là je tiens à m'en expliquer ; il est nécessaire de reconstituer son fonds de roulement, lié à son développement. Ceci permet à la SEM d'être autonome et de ne pas faire appel à la Ville en cas de difficultés de trésorerie, une trésorerie négative comme ce fut le cas, je le rappelle, pour nombre d'associations. La trésorerie est liée à la saisonnalité car l'hiver il n'y a que peu de rentrées d'argent. Le premier trimestre de l'année représente 7,7 % de la fréquentation, donc une billetterie quasi négligeable.

Concernant le rapport financier sur les comptes annuels, je voudrais souligner la bonne gestion de la SEM même dans les années creuses car le chiffre d'affaires diminue moins fortement que la fréquentation. On a continué à maintenir les efforts de communication en 2006 malgré la baisse du chiffre d'affaires. Quant au lien financier avec la Ville, la SEM a versé une redevance de 115 634,09 € HT, redevance fixe qui est actualisée en fonction de l'indice du coût de la construction. Conformément à la convention qui lie la SEM et la Ville, j'ai demandé dès mars 2007 lors de l'arrêté des comptes -mars 2007- d'activer la clause qui, après deux exercices déficitaires, revoyait les charges qui pesaient sur le délégataire. La charge la plus importante est celle des fluides qui, chacun le sait, a subi une flambée des prix et qui est entièrement à la charge de la SEM : espace visiteurs, restauration, boutique, espace bureaux Ville et SEM, espace musée. La baisse des aides de la Ville via la redevance du Casino est naturelle puisque c'est tributaire aussi des recettes du Casino. Je n'oublie pas, Monsieur le Maire, que je suis élue de la Ville et je suis toujours ou presque à vos côtés. Néanmoins en tant que Présidente de la SEM j'ai à cœur de laisser, en fin de mandat, une situation financière saine où rigueur et développement doivent se conjuguer. Ne générons et ne gérons pas, surtout, Monsieur le Maire au coup par coup mais dans une perspective à moyen terme si ce n'est à long terme.

M. LE MAIRE : Ma chère Joëlle je suis d'accord. Je rappellerai simplement mon attachement à la SEM que j'ai créée en 1994 et dont j'ai assuré la présidence pendant me semble-t-il trois années. J'avais d'ailleurs laissé une situation parfaitement claire, ce qui t'ouvre beaucoup d'horizon pour l'avenir.

Mme Joëlle SCHIRRER : Pour 2007, si je peux me permettre, le 4 novembre nous étions à 264 500 visiteurs...

M. LE MAIRE : C'est une très très bonne année.

Mme Joëlle SCHIRRER : ...donc c'est une belle progression. C'est une bonne année mais j'explique aussi que, outre l'effet Vauban qui est considérable et je suis d'accord avec vous Monsieur le Maire, la candidature est aussi un levier important mais la météo avec des week-ends beaux, c'est intéressant. La communication a été amplifiée et les efforts commerciaux aussi. Mais malgré tout ça et malgré cette bonne fréquentation, nous arrivons à équilibrer tout juste, nous avons fait les comptes avec Patrick ARBEY très récemment.

M. LE MAIRE : C'est bien, vous les ferez aussi avec les services de la Ville. La seule chose que je demande c'est que l'on soit toujours très vigilant pour qu'en matière d'investissement tout ça puisse être équilibré parce qu'il est inutile que nous versions nous des subventions pour ensuite aller payer de l'impôt sur les sociétés.

Mme Joëlle SCHIRRER : On est d'accord.

M. LE MAIRE : Je le précise quand même. C'était le cas par moment, donc il est inutile que la Ville verse des subventions à une structure comme la SEM qui viennent gonfler les résultats et qu'ensuite on paie de l'impôt sur les sociétés là-dessus. Ce n'est pas de la très très bonne gestion. Mais il n'y a pas de souci, la Ville sera toujours aux côtés de la SEM et spécialement le Maire qui y est très attaché comme vous le savez, parce que lorsque la SEM a été créée en 1994, je crois que de tête il y avait 120 000 visiteurs. Je ne veux pas revendiquer une petite part de ce succès, quelque part quand même, mais en bon gestionnaire que je me dois d'être, il faut être attentif à ce que nous ayons toujours des comptes qui soient équilibrés. Je ne voudrais pas que Jean ROSSELOT vienne me reprocher, et là il aurait raison, de verser à la SEM des subventions qui augmentent ses résultats et qui sont reversées en quelque sorte à l'Etat au titre de l'impôt sur les sociétés, ce serait de la gestion assez moyenne.

M. Jean ROSSELOT : Tout à fait ! Magistrale leçon de fiscalité, comptabilité et réglementation, Monsieur le Maire, vous avez bien raison. Mais la SEM n'est jamais qu'un mode de gestion de service public comme les autres, comme la régie autonome dont on vient de parler ou comme les DSP. On s'inquiétait un peu de cette baisse de 13 % mais avec un pointillisme remarquable, Joëlle SCHIRRER nous a donné les explications météorologiques et aussi les données comptables. Sans allonger, je ne voudrais pas que ça vous effarouche mais je remets la question sur le tapis parce qu'il y a quand même un sacré gisement touristique, c'est le premier, on le sait, avec cette Citadelle qui appelle un traitement à la hauteur de ce gisement extraordinaire et ça pose évidemment la question de l'accessibilité. Accessibilité et réflexion générale, on peut le dire sur toute l'entrée Sud de la ville, l'ensemble des deux rives du Doubs, pour aboutir à quelques idées sur l'accessibilité, ça paraît urgent. Il y a une commission, vous n'avez pas remis aux calendes grecques, je sais bien mais où en est-on ?

M. LE MAIRE : Il y a une commission qui se réunit, d'ailleurs il me semble que notre ami LAMBERT en fait partie, Michel JOSSE aussi, donc la minorité municipale y est largement et très bien représentée. Elle y est très constructive.

M. Jean-Claude ROY : Je confirme bien qu'on a un groupe de travail qui associe des élus de la majorité et de l'opposition. Après qu'un diagnostic ait été fait et partagé sur le fait qu'un beau projet a été

abandonné -mais le Maire en a parlé largement et je ne veux pas revenir là-dessus- nous avons, à partir de ce diagnostic, visité un certain nombre de lieux en France, en Europe. Ces lieux ne sont pas forcément transposables à Besançon et le Maire en a parlé juste avant. Nous sommes aussi aujourd'hui un site inscrit pour être au patrimoine mondial de l'UNESCO, nous ne pouvons plus agir en solo en disant : à Besançon, voilà ce qu'on va décider, voilà ce qu'on va choisir. Donc il est nécessaire aujourd'hui d'associer le Ministère des Affaires Culturelles pour travailler ensemble et nous allons donc lancer une étude sur un diagnostic de déplacements, tous les déplacements, y compris de la SEM intra muros, une étude de besoins, de capacité d'insertion, une étude d'impact environnemental, faire un bilan économique de tous ces déplacements. Jamais cette étude n'a été faite donc il faut la lancer. Il faut partager son coût. Le cahier des charges est rédigé, il est validé, donc on en est là. On n'est pas resté l'arme au pied, on a bien travaillé ensemble. Pour autant, les uns et les autres on n'a pas trouvé la solution miracle pour Besançon. Le groupe de travail s'est réuni encore dernièrement le 18 septembre.

M. LE MAIRE : Ce n'est pas un dossier facile. Il y a quand même un élément favorable c'est que Vauban, parmi les effets induits, nous a bien fait connaître et reconnaître à la DAPA, la Direction de l'Architecture et du Patrimoine Architectural et maintenant nous avons des relations directes, entre autres avec le Directeur, Michel CLEMENT. Vous vous souvenez que cela passe par la Commission Nationale des Sites, Maryvonne de SAINT-PULGENT et Compagnie à l'époque. Je me souviens des noms mais je ne redirai pas comment notre dossier a été «shooté» parce que je l'ai dit 20 fois... non, non je ne le redirai pas, je ne vais pas faire du ROSSELOT, je ne me répète pas.

M. Pascal BONNET : On ne va pas refaire ce débat mais est-il certain que l'UNESCO serait satisfait si le projet en question avait été fait ?

M. LE MAIRE : Je vous donnerai la réponse en «off».

M. Pascal BONNET : Vous me la donnerez.

M. LE MAIRE : Parce que je l'ai posée.

M. Pascal BONNET : Ma question portait plus sur la synergie Citadelle/Nancray. Est-ce qu'il y a des choses qui avancent, est-ce qu'il y a des perspectives en terme d'animation et de valorisation touristique ?

M. LE MAIRE : Je pense. Je ne sais pas quel est celle ou celui qui sera là dans un an mais si je suis encore là l'année prochaine, je pense qu'il faut voir les choses à deux niveaux. D'abord c'est effectivement comment la Citadelle va pouvoir continuer, parce que ça existe déjà, à travailler avec Nancray. Je rappelle que j'avais accepté que la conservatrice du Musée Comtois parte à Nancray pour permettre la mise au point d'un projet muséographique, scientifique et culturel. Je pense qu'il y a vraiment à réfléchir par rapport à ça, il y a même à se poser la question du devenir du Musée Comtois à la Citadelle par rapport à Nancray. Sauf que si le Musée Comtois de la Citadelle allait à Nancray, il faudrait remettre autre chose à la Citadelle pour conserver son attractivité. Et au-delà de ça, on a, j'ai envie de dire, un peu un carré magique. Le carré magique c'est la Citadelle, Nancray, Arc-et-Senans et le musée d'Ormans qui est différent mais c'est quand même un élément important dans l'attractivité de notre ville et de notre région. Donc il faut travailler à ces deux niveaux mais il faut qu'il y ait des projets communs. Alors se posera un jour le problème du devenir même de la SEM de la Citadelle. Est-ce qu'elle ne va pas être transformée en établissement public culturel, en EPCC, pourquoi pas ? Mais ce sont celles et ceux qui seront aux commandes dans un an qui devront y réfléchir. On doit même aller plus loin, on doit réfléchir à la connexion pour une plus grande efficacité entre l'Office de Tourisme et la Citadelle. Il faut réfléchir à tout ça : Office de Tourisme - Citadelle - Nancray - Arc-et-Senans pour créer véritablement une force de frappe touristique. Si nous sommes retenus, parce que je le dis encore, pour ne pas qu'on me le reproche éventuellement, rien n'est gagné. J'ai toujours dit que ça serait difficile, on pensait en avoir pour dix ans,

c'est trois ans mais rien n'est gagné, mais si c'est gagné, grâce à l'aide de tous, si par bonheur c'est gagné, c'est même pas du bonheur, c'est parce que nous aurons été bons, on sait que nous serons répertoriés au niveau international et que dans le monde entier, les tours opérateurs auront envie de venir à Besançon parce qu'on sera connu. A ce moment-là, nous nous devons de présenter un projet attractif pour qu'on ne vienne plus qu'une journée ici en Franche-Comté et à Besançon mais qu'on y reste 2, 3, 4 jours en allant un jour à Ornans, un jour à Nancray, un jour à Arc-et-Senans et un jour à la Citadelle, donc 4 - 5 jours. Ça c'est important et va changer beaucoup de choses. Donc pour cela il faut attendre d'abord les élections, puis au mois de juillet la décision du comité du patrimoine de l'UNESCO le 13 ou le 14 -ça m'ennuierait le 14 juillet parce qu'il faut être à Besançon- mais le 12 ou le 13 juillet, pendant le sommet de la francophonie à Québec qui, vous ne le savez peut-être pas, a été bâtie entre autres sur des plans inspirés de Vauban, le hasard fait pas mal les choses. Mais Nancray effectivement c'est un questionnement qu'on doit avoir».

Après en avoir délibéré et sur avis favorable unanime de la Commission du Budget, le Conseil Municipal, à l'unanimité des suffrages exprimés, prend acte de ce rapport qui a été présenté à la Commission Consultative des Services Publics Locaux le 25 octobre 2007.

N'ont pas participé au vote : Mme FELLMANN, M. BAUD, Mme PANIER, M. LIME, Mme SCHIRRER, Mme CHAUVET, M. DUMONT, M. JOSSE, Mme CASENOVE, M. LAMBERT, M. FUSTER.

Récépissé préfectoral du 13 novembre 2007.