

Délégation de service public - Citadelle - Rapport sur l'exercice 2009

M. l'Adjoint GIRARD, Rapporteur : L'analyse de ce rapport est présentée en quatre points :

1. Principales caractéristiques du contrat de délégation de service public
2. Analyse de la qualité du service
3. Comptes de la délégation
4. Conditions d'exécution du service public.

1. Les principales caractéristiques du contrat de DSP

| | |
|---|--|
| Objet de la délégation | La Collectivité confie au délégataire la gestion du site de la Citadelle |
| Nature de la convention | Délégation de service public |
| Date de signature de la convention | 14 décembre 2004 |
| Date de prise d'effet de la convention | 1 ^{er} janvier 2005 |
| Durée de la convention | 6 ans |
| Echéance de la convention | 31 décembre 2010 |
| Caractéristiques générales | <p>La convention confère au délégataire l'exclusivité des missions qui lui sont confiées.</p> <p>Le délégataire exploite les activités à ses frais et risques. Il a l'entière responsabilité juridique de l'exploitation du site.</p> <p>La collectivité met à disposition du délégataire des locaux, mobiliers et équipements. Le délégataire assure l'entretien, la maintenance et le renouvellement dans les conditions prévues au contrat.</p> <p>L'activité du délégataire s'exerce dans la limite du périmètre géographique et des missions faisant l'objet de la délégation. Les missions sont les suivantes :</p> <ul style="list-style-type: none"> - mise en valeur culturelle et touristique du site - politique d'accueil et de relations avec le public - entretien du site - mise en place de partenariats culturels, touristiques, commerciaux et institutionnels <p>Contraintes spécifiques : la Citadelle est un monument historique classé. Le site contient 3 musées classés Musées de France. Ceci engendre des obligations très strictes.</p> |
| Dénomination sociale du délégataire | SEM de la Citadelle |
| Coordonnées du délégataire | 99, rue des Fusillés 25000 Besançon |
| Dirigeants | Président : M. JF. GIRARD Directeur : M. ARBEY |

La convention de délégation de service public arrive à échéance le 31 décembre 2010.

La Ville de Besançon a décidé de confier la gestion du site à une Régie Autonome Personnalisée, structure qui rassemblera sous un mode de gestion unique l'ensemble des activités du site. La SEM poursuit donc ses efforts pour dynamiser et mettre en valeur le site, attirer du public, améliorer la qualité d'accueil.

Au titre de 2009, le délégataire a présenté l'ensemble des documents prévus par la convention de délégation de service public concernant la qualité du service, les états financiers et les conditions d'exercice de la mission.

2. Analyse de la qualité du service

La SEM de la Citadelle exploite le site dans le cadre d'une convention de délégation de service public signée avec la Ville.

L'actuelle convention concerne la gestion, l'animation et la mise en valeur du site.

2.1 La programmation des animations

Le programme d'animation de la Citadelle s'attache à mettre en évidence la valeur patrimoniale du site. Le programme 2009 s'inscrit dans la continuité de celui de 2008, avec comme principaux objectifs :

- rendre le patrimoine vivant, concret et présent
- améliorer la qualité de la visite
- proposer des temps forts de qualité
- élargir les publics touchés.

Pour l'année 2009, ce sont 165 jours d'animation qui ont été proposés et plus de 98 000 visiteurs concernés.

Quelques exemples : ouverture du chemin de ronde Tarragnoz en nocturne, animation «Il était une fois au XVII^{ème} siècle», «la Citadelle prend ses quartiers», visites guidées à thème, parcours aventure Enfants, expositions dans la Chapelle.

2.2 La communication

La stratégie 2009 a porté sur trois axes :

- générer du trafic immédiat pour augmenter la fréquentation
- accroître le rayonnement du site et sa notoriété à l'extérieur de la zone de chalandise, en s'appuyant sur l'inscription UNESCO
- mettre en avant la programmation événementielle et en particulier les animations d'été.

Le budget 2009 affecté à la communication représente 129 K€.

2.3 La commercialisation

En 2009, les actions de commercialisation ont été concentrées sur une cible de primo-visiteurs, en élargissant la zone de prospection sur une cible de voyageurs en synergie avec l'OTC et le CDT pour les courts séjours.

La politique de vente a été ciblée sur les Groupes Adultes avec l'objectif de vendre une excursion (forfait journée) avec prestation déjeuner et une visite guidée.

Parallèlement, des actions de mailing ont été menées en direction des enseignants afin de les informer tout au long de l'année sur les animations Enfants.

Un groupe de travail a été mis en place entre le Comité Départemental du Tourisme, la Citadelle, l'Office du Tourisme et des Congrès, la Saline Royale et le Musée des Maisons Comtoises pour une politique commune de commercialisation de la destination Doubs/Besançon.

2.4 La fréquentation

Malgré les axes de commercialisation et animation évoqués ci-dessus, la Citadelle a connu une baisse de fréquentation en 2009. Le site a accueilli 248 783 visiteurs, contre 262 851 en 2008, soit une baisse de 5,35 %.

La Citadelle n'a pas bénéficié de l'augmentation de fréquentation constatée par la grande majorité des sites touristiques.

Un élément d'explication avancé par la SEM est l'accès rendu particulièrement problématique en été 2009 : nouvelle politique de stationnement (parking payant à l'entrée et manque d'information dès la Cathédrale pour orienter sur Chamars), accident du petit train, travaux sur la demi-lune du Front Saint-Etienne.

De plus, la météo estivale a été plutôt défavorable.

La SEM fait le constat d'une hausse des visiteurs étrangers, mais d'une baisse significative des visiteurs français hors région.

Sur le total des 248 733 visiteurs, 208 072 sont des individuels (familles) et 40 711 sont des groupes, dont 25 053 des scolaires et 15 658 des groupes adultes. Ce dernier segment de clientèle est en forte baisse par rapport à 2008.

Sur le total des 248 733 visiteurs, 146 029 soit 58,7 % sont en provenance de la Franche-Comté (dont 67 970 soit 27,3 % du Grand Besançon), et 33 642 visiteurs soit 13,5 % sont étrangers.

3. Les comptes de la délégation

3.1 Etats financiers 2009

Les états financiers 2009 sont certifiés sans réserve par le Commissaire aux Comptes.

La SEM Citadelle emploie 19 salariés permanents, et a recours à des intérimaires et vacataires, pour atteindre un effectif moyen de 28,3 ETP en 2009 (53 personnes ont été embauchées en contrats saisonniers en 2009).

Chiffres clés

| En K€ | 31-12-2009 | 31-12-2008 | Variation en K€ | Variation en % |
|--------------------|------------|------------|-----------------|----------------|
| Résultat net | - 117,5 | - 0,03 | - 117,47 | |
| Chiffre d'affaires | 2 166 | 2 201 | - 35 | - 1,59 % |
| Fonds propres | 438 | 571 | - 133 | - 23,2 % |

3.2 Bilan

Actif

Les immobilisations corporelles s'élèvent à 455 K€ soit 27 % du total de l'actif.

On trouve à l'actif le droit d'entrée de la DSP d'une valeur initiale de 188 K€, dont l'amortissement a été étalé sur 5 ans et qui sera donc terminé au 31 décembre 2010.

La trésorerie est positive et significative = 641 K€, mais en forte baisse par rapport à 2008. Ce montant important s'explique par la saisonnalité de l'activité : à date du bilan au 31 décembre, la SEM doit détenir une trésorerie suffisante pour assurer son fonctionnement jusqu'au printemps suivant, vu le peu de chiffre d'affaires réalisé en hiver.

Les créances sont significatives au 31 décembre 2009, elles sont en majorité constituées de créances sur la Ville de Besançon.

Passif

Les fonds propres sont positifs de 438 K€. Même si leur niveau reste satisfaisant, ils sont en forte diminution du fait du fort déficit (- 117,5 K€) 2009.

Il n'y a pas d'endettement.

Les dettes fournisseurs sont significatives au 31 décembre 2009, elles sont en majorité constituées de dettes vis-à-vis de la Ville de Besançon.

Indicateurs financiers

Du fait du déficit 2009, les indicateurs financiers du bilan se dégradent.

3.3 Résultat

Le résultat net 2009 est en déficit de 117,5 K€.

L'activité génère un déficit de 149 K€, en partie compensé par le résultat financier + 12 K€ et le résultat exceptionnel + 20 K€.

Résultat d'exploitation

Déficitaire de 149 K€ en 2009, il était déficitaire de 39 K€ en 2008, soit une forte dégradation entre les deux années. Cela s'explique essentiellement par une baisse de chiffre d'affaires de - 34 K€ et par une hausse des principaux postes de charges.

♦ Produits d'exploitation

Montant total = 2 339 K€, dont 2 166 K€ de chiffre d'affaires, en baisse de 1,59 % par rapport à 2008.

La baisse est directement liée à celle de la fréquentation (- 5,35 %), mais elle est plus limitée du fait d'un montant moyen dépensé par visiteur en hausse (de 8,37 € en 2008 à 8,71 € en 2009), notamment au niveau de la restauration.

Le chiffre d'affaires est essentiellement constitué par la billetterie (1 319 K€ soit 61 %), la restauration (500 K€ soit 23 %) et la boutique (196 K€ soit 9 %).

La prestation de restauration a été confiée à un prestataire en 2009.

Les subventions reçues s'élèvent à 65 K€. Elles sont stables par rapport à 2008 et financent des animations et des emplois.

♦ Charges d'exploitation

Montant total = 2 488 K€, dont 1 078 K€ de masse salariale, 755 K€ de charges externes et 251 K€ d'achats (boutique et alimentation).

Les principaux postes de charges subissent une hausse qui s'explique par :

- masse salariale : augmentation des effectifs ETP en 2009
- charges externes : frais liés à l'externalisation de la restauration et à l'entretien
- amortissement : acquisition de nouveaux matériels
- autres : perte sur créances, perte sur stocks, redevances.

Résultat financier

Il est positif de 11 K€, issus des revenus des placements en trésorerie. En 2008, le résultat financier était positif de 30 K€, ce qui contribuait plus largement qu'en 2009 à compenser le déficit d'exploitation.

Résultat exceptionnel

Il est positif de 20 K€ dont 15 K€ de reprise au résultat des subventions d'investissement.

3.4 Rapports financiers avec la Ville de Besançon

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

- une redevance fixe de 65 026 € HT
- une redevance variable égale à 5 % du chiffre d'affaires HT issu des recettes de billetterie et de location de salle, soit 67 974 € HT en 2009. 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.

La SEM a enregistré dans ses produits au titre des journées gratuites 2009 refacturées à la Ville un montant de 44 417 € HT.

4. Les conditions d'exécution du service public

4.1 Le personnel

En 2009, la SEM a employé 28,3 ETP en direct et 2 personnes auprès de la Société R2C qui a assuré l'exploitation de la restauration soit 294 ETP.

53 personnes ont été embauchées en contrat saisonnier.

4.2 Les horaires

La partie payante de la Citadelle a été ouverte au public :

- basse saison (2 janvier - 28 mars et 25 octobre - 31 décembre) de 10 h à 17 h, musées fermés les mardis
- haute saison (29 mars - 4 juillet et 31 août - 24 octobre) de 9 h à 18 h
- très haute saison (5 juillet - 30 août) de 9 h à 19 h.

La Citadelle a été fermée le 25 décembre et le 1^{er} janvier.

4.3 Les tarifs

Les tarifs comprennent la visite de l'ensemble du site, de tous les musées et de toutes les expositions.

Principaux tarifs :

Individuels :

Adulte plein tarif : 8,20 €

Tarif réduit : 6,80 €

Adulte handicapé : 6,50 €

Enfant 4-13 ans : 4,60 €

Famille (2 adultes + 2 enfants) : 23,30 €

Abonnement 12 mois : Solo : 20 € - Famille : 40 €

Groupes (à partir de 20 personnes) :

Adultes : 6,60 €

Enfants (scolaires, centres aérés) : 4,10 €

4.4 Formation et intégration

Les principales actions de formation engagées en 2009 ont eu pour but d'améliorer la qualité de l'accueil et la qualité des services du personnel de la SEM.

Les saisonniers ont bénéficié d'une journée d'intégration afin de découvrir la structure, son organisation, les équipes, le site, les musées. Cette journée d'intégration a été suivie d'un jour de formation permettant de mieux appréhender les bases de l'accueil et de la vente.

4.5 Installations et aménagement

Suite à un audit par une société de conseil, les deux points de vente boutique ont été réaménagés afin de faciliter le flux de circulation des visiteurs et de dynamiser les ventes.

Les investissements réalisés par la SEM pour la gestion du site s'élèvent à 71 K€ en 2009, dont 34 K€ pour des voiturettes électriques destinées à l'usage des personnes à mobilité réduite.

Proposition

Le Conseil Municipal est invité à se prononcer sur le présent rapport relatif à l'exploitation du site de la Citadelle par la Société d'Economie Mixte SEM de la Citadelle, dans le cadre de la délégation de service public confiée par la Ville de Besançon à cette société.

Après en avoir délibéré, sur avis favorable de la Commission de Contrôle Financier du 1^{er} octobre 2010 et sur avis favorable unanime de la Commission Consultative des Services Publics Locaux du 21 octobre 2010, le Conseil Municipal, à l'unanimité des suffrages exprimés, décide de se prononcer favorablement sur ce rapport.

M. GIRARD, Mme FELLMANN, M. DAHOUI, M. LIME, M. GENDRAUD, Mme PANIER, M. GOVIGNAUX, M. MONNEUR, Mme TISSIER et M. ROSSELOT n'ont pas pris part au vote.

Récépissé préfectoral du 19 novembre 2010.