



Chambre régionale des comptes  
des Pays de la Loire

*La Présidente*

Nantes, le 27 septembre 2011

**GREFFE N° 2011-224**

Monsieur le Directeur Général,

Je vous ai adressé par lettre du 19 juillet 2011 le rapport d'observations concernant la gestion de votre société au cours des années 2005 à 2009, que la chambre a arrêté, après contradiction, lors de sa séance du 7 juillet 2011.

En application de l'article L. 243-5 du code des juridictions financières, ce rapport a également été adressé à votre prédécesseur, pour ce qui le concerne, ainsi qu'à M. Jean-Marc AYRAULT, en qualité de président de Nantes Métropole et de maire de la ville de Nantes, et à M. Philippe GROSVALET, président du Conseil général de Loire-Atlantique, qui détiennent une partie du capital de votre société.

Le délai d'un mois imparti par la loi pour répondre aux observations de la chambre étant expiré, la procédure est désormais close et vous trouverez ci-joint le rapport complété des réponses. La chambre souhaite qu'il soit porté à la connaissance des membres de l'organe collégial de décision de votre société.

En application de l'article L. 243-5 du code des juridictions financières, le rapport, auquel sont jointes les réponses reçues, est également adressé au maire et présidents des collectivités précitées, pour communication à l'assemblée délibérante de ces collectivités.

A compter de la date de la première de ces réunions, la communication du rapport et des réponses à toute personne en faisant la demande est de droit.

J'en transmets par ailleurs une copie au représentant de l'Etat dans le département et au directeur départemental des finances publiques.

Je vous prie d'agréer, Monsieur Directeur Général, l'expression de ma considération distinguée.

Catherine de KERSAUSON

Monsieur Paul BILLAudeau  
Directeur général de la Société d'économie mixte  
d'exploitation de la Cité internationale des congrès de Nantes Métropole  
5, rue de Valmy  
44041 NANTES CEDEX 1



Chambre régionale des comptes  
des Pays de la Loire

*La Présidente*

Nantes, le 19 juillet 2011

**GREFFE N° 2011-119  
011L020-1/PA**

**Observations définitives concernant la gestion  
Société d'économie mixte d'exploitation de la Cité  
des congrès de Nantes**

**Années 2005 à 2009**

**Synthèse des observations**

La société d'économie mixte d'exploitation de la Cité des congrès de Nantes a pour objet l'exploitation, la gestion, l'entretien, et la mise en valeur des équipements constituant le Palais des congrès et le Parc régional d'exposition de Nantes-Beaujoire qu'elle gère dans le cadre de deux délégations de service public.

La fin de la période sous revue a connu, en 2009, un changement de cap dans la gestion de la SEM, accompagné du renouvellement de la direction générale.

**Les suites du précédent contrôle de la chambre**

Le présent contrôle a montré qu'il avait été tenu compte des précédentes observations de la chambre, par exemple en matière de comptabilité analytique ou de clarification de la gestion de la Folle Journée. L'absence d'objectif opérationnel et d'indicateur de résultat alors relevé devait trouver une réponse, selon la SEM, par la mise en place d'un nouveau plan stratégique. Enfin, il est relevé que les modalités de calcul de la compensation financière des sujétions de service public n'ont pas été modifiées.

**La situation financière**

Elle s'est dégradée entre 2005 et 2008 en raison de circonstances exceptionnelles non récurrentes. Au cours de cette période, les fonds propres, qui s'élevaient initialement à 3,8 M€, ont diminué de plus de 700 k€ passant de 3,57 M€ à 2,85 M€, le capital social, de 3,81 M€, étant amputé de presque un million d'euros.

L'année 2009 est cependant marquée par un retour à l'équilibre et par l'approbation d'un plan stratégique 2009-2013 par l'actionnaire principal, Nantes Métropole (NM), qui fixe des objectifs clairs en termes de chiffre d'affaires, de marge brute ainsi que de résultat net.

Ce retour à l'équilibre a été permis par les efforts constants réalisés par l'entreprise pour maîtriser ses charges, notamment de personnel, dans un contexte de baisse du chiffre d'affaires.

L'endettement est, par ailleurs, quasiment nul, la SEM n'ayant pas pris en charge le financement initial des installations.

### **Les relations financières avec le délégant**

Aucune redevance ou loyer de fermage n'est versée à Nantes Métropole, propriétaire des locaux de la Cité des congrès, depuis l'année 2007, de même qu'aucune redevance d'occupation du domaine public

La redevance de 272 k€ concernant le parc régional d'expositions de la Beaujoire couvre depuis 2004 la mise à disposition de l'intégralité des bâtiments de la SEM par Nantes Métropole.

Par ailleurs, la SEM perçoit de la SAFI une redevance de droit d'exploitation du domaine public qui lui a été confiée, de 976 k€ en 2009.

Cependant Nantes Métropole court le risque de devoir rembourser à la SEM la somme de 1 204 k€, correspondant aux dépenses d'investissement prises en charge par la société, au cas notamment où la délégation de service public ne serait pas reconduite après une nouvelle mise en concurrence, ou si un nouveau délégataire n'accepte pas de verser cette indemnité, ce qui serait susceptible de remettre en cause l'équilibre financier de la DSP.

## Sommaire

1	Présentation générale	4
2	Les suites du précédent contrôle	4
3	La gouvernance	5
4	La situation financière	6
4.1	Le suivi budgétaire	6
4.2	La situation financière globale (annexes 1 et 2)	6
5	Les deux délégations de service public(DSP) de la Cité des congrès et du Parc des expositions de la Beaujoire	7
5.1	La DSP concernant la Cité internationale des congrès : la convention d'affermage	7
5.2	La DSP concernant le parc régional d'expositions de la Beaujoire et l'exploitation commerciale du parc des expositions par la SAFI (société anonyme de la Foire internationale et Congrès de Nantes)	7
6	La gestion du personnel	9
6.1	Le personnel	9
6.2	Le contrat du directeur général	9
7	L'activité de la DSP de la Cité des congrès	10
7.1	Le plan de développement et le plan stratégique	10
7.2	Le taux d'occupation de la Cité	10
7.3	L'évolution des différents secteurs (annexe 3)	10
7.4	La production du festival Juste Pour Rire	11
7.5	L'impact international	11
8	Le contrôle interne et la certification ISO 9001	12

La chambre a procédé à l'examen des comptes et de la gestion de la société d'économie mixte d'exploitation de la Cité internationale des congrès des exercices 2005 à 2009. A cette occasion, elle a examiné, outre les suites réservées à son précédent contrôle, la situation financière, les relations avec les différentes collectivités publiques contributrices, notamment au travers de deux délégations de service public en vigueur, la gestion du personnel, la gestion des marchés, et l'activité de la SEM.

Les observations qui en résultent sont l'objet du présent rapport.

## **1 Présentation générale**

La Société d'économie mixte d'exploitation de la Cité des congrès à Nantes, créée le 15 janvier 1991, au capital social de 3,81 M€, gère, dans le cadre de deux délégations de service public, le Palais des congrès et le Parc régional d'exposition de Nantes-Beaujoire. Son champ d'action est le développement territorial et le tourisme d'affaires. Elle constitue un outil de développement, d'animation et de communication économique et culturelle, dans les secteurs du tourisme, de la culture et des loisirs. Elle exploite un complexe de trois auditoriums, salles de réunion et de spectacle pouvant recevoir 11 000 personnes.

L'année 2009 est marquée dans sa gestion par un changement de cap, accompagné d'un renouvellement de la direction générale.

La SEM a vécu une longue période de développement avec des projets nouveaux en coproduction dans tous les domaines économiques, institutionnels, sociétal, culturel, comme la production de la Folle Journée, gérée séparément depuis 2006, ou la production du festival Juste Pour Rire, abandonné en 2009. Les objectifs de la SEM sont désormais davantage centrés sur la seule gestion des équipements publics, avec la mise en œuvre d'un nouveau plan d'entreprise et la préparation du renouvellement de la délégation de service public qui arrive à son terme fin 2011. Même si l'activité culturelle draine par essence beaucoup plus de public, le cœur de métier demeure celui de l'activité économique tant en nombre de manifestations accueillies qu'en terme de chiffre d'affaires.

La SEM a adopté un nouveau plan stratégique, qui a été élaboré en lien étroit avec Nantes Métropole et validé par le conseil d'administration du 24 novembre 2009, et qui constitue un véritable projet d'entreprise. La SEM de la Cité des congrès est ainsi entrée dans une nouvelle phase de développement. Elle génère dans l'économie locale des retombées économiques indirectes importantes par le biais des congressistes qu'elle reçoit (hébergement, achats personnels, déplacements...), qui s'ajoutent aux dépenses directes. Selon ses estimations, le montant des retombées économiques s'élèverait à 56 M€ pour l'année 2009 et représenterait un nombre d'emplois induits de 570 personnes.

## **2 Les suites du précédent contrôle**

Le précédent rapport d'observations de la chambre, en 2005, avait relevé que les objectifs généraux figurant dans la convention de 1991 n'avaient été contractuellement ni précisés ni quantifiés, que la convention ne fixait aucune indication sur le nombre de manifestations à accueillir ou à organiser, sur leur nature, sur la répartition entre les manifestations économiques et culturelles, sur les taux d'occupation à atteindre, sur les publics cibles. Il relevait l'absence d'objectif opérationnel et d'indicateurs de résultats et notait que la convention et ses avenants plus récents ne prévoyaient aucun intéressement ni aucune pénalité. Le plan de développement adopté par la SEM en 2004 constituait une première réponse, et le plan stratégique 2009-2013 approuvé par Nantes Métropole fixe

désormais des objectifs de budget pluriannuel clairs en termes de chiffre d'affaires, de marge brute ainsi que de résultat net.

Lors du dernier contrôle, la comptabilité analytique paraissait peu adaptée à la diversification des activités notamment aux productions ou coproductions car elle ne permettait pas d'apprécier véritablement leurs coûts complets réels, seules les charges directes étant directement et facilement identifiables, les charges de personnel n'étant pas ventilées en l'absence de clés de répartition. De même, elle ne permettait pas d'établir si la marge dégagée par les activités de production culturelle couvrait ou non les frais de structure qui lui seraient imputables et dans quelle mesure l'activité culturelle de la SEM, y compris les locations aux organisateurs des tournées d'artistes et à l'orchestre national de Pays de la Loire, permettait de limiter la participation de la communauté urbaine de Nantes.

La SEM dispose maintenant d'une comptabilité analytique comprenant deux axes, les manifestations et les directions. Cette mutation devrait s'achever en 2011 et permettre ensuite de construire un véritable outil de pilotage pour achever la mutation de la comptabilité analytique de l'entreprise. Le dernier pas restant à franchir concerne les coûts complets. La SEM est en train de mettre en place un outil de planification du personnel afin d'être en mesure de déterminer les coûts directs de personnel par manifestation et par secteur (axe 1) et par métier<sup>1</sup> (axe2) avec une codification spécifique par métier.

Le dernier contrôle relevait que la Folle Journée, produite par la SEM de la Cité des congrès et conçue par le Centre de Réalisations et d'Etudes Artistiques, perturbait fortement les comptes de la SEM. Une SEM dédiée à la seule Folle Journée a été créée en 2006 et une convention de partenariat annuelle lie les deux SEM.

En matière d'achats, le dernier rapport notait que certains marchés en cours d'exécution comportaient des clauses de reconduction contraires aux directives européennes transposées par la loi du 3 janvier 1991 et l'ordonnance du 6 juin 2005, puisque le recours illimité aux tacites reconductions revient à pouvoir différer indéfiniment toute mise en concurrence. La mise en place d'un service achat en 2006 a permis à la société d'économie mixte de se conformer à l'ordonnance du 6 juin 2005 et d'éviter désormais dans les contrats toute clause de reconduction sans limitation de durée. Le marché d'entretien des ascenseurs, qui a donné lieu à 62 k€ de paiement en 2009, résultant d'un contrat du 5 mars 1996 souscrit à l'origine pour cinq ans et qui a été renouvelé par tacite reconduction jusqu'en 2010 inclus, a été le dernier contrat à être régularisé à compter du 1<sup>er</sup> janvier 2011. D'un autre côté, les procédures de référencement des fournisseurs ont été revues et n'appellent pas d'observation.

### **3 La gouvernance**

Afin de mettre en conformité les organes de gestion de la SEM avec les dispositions de la loi sur les nouvelles régulations économiques (NRE), le conseil d'administration du 11 septembre 2003, suite à l'assemblée générale extraordinaire du même jour visant à harmoniser les statuts de la Société, a opté pour une dissociation des fonctions de président et de directeur général. A ce titre, le président organise et dirige le

---

<sup>1</sup> Les métiers techniques de régisseurs, ingénieurs son, lumière, plateau et vidéo, les métiers d'accueil et les métiers de restauration.

conseil d'administration, veille au bon fonctionnement des organes de la société et vérifie notamment que les administrateurs sont en mesure de remplir leurs missions. Les fonctions de direction générale sont exclusivement assumées par le directeur général qui au terme de l'article L. 225-56 du code de commerce est seul investi des pouvoirs les plus étendus pour agir en toute circonstance. Il est mandataire social et représentant légal de la société.

## **4 La situation financière**

### **4.1 Le suivi budgétaire**

La Cité produit à l'appui de son rapport au délégataire NM une comparaison entre le budget et le réalisé qui permet d'évaluer le niveau de fiabilité de ses prévisions. Il en ressort une bonne fiabilité des prévisions sauf en 2008 où trois manifestations, le festival Juste pour Rire, le « forum mobility » et le GIE Atlantic Events, ont été à l'origine d'un déficit de 643 k€ alors qu'un excédent de 100 k€ était prévu au budget.

### **4.2 La situation financière globale (annexes 1 et 2)**

La SEM d'exploitation de la Cité des congrès de Nantes a généré un chiffre d'affaires de 10 031 k€ au 31/12/2008 au même niveau qu'en 2005 (10 121 k€), qui a cependant diminué en 2009 à 8 885 k€. Le montant des subventions liées aux manifestations passe de 1,2 M€ en 2005 à 0,5 M€ en 2009, les plus gros contributeurs sur la période étant par ordre d'importance, la ville de Nantes (1,9 M€), Nantes Métropole (0,9 M€) et la région (0,6 M€). Cependant, si l'on enlève l'impact important des subventions reçues à l'occasion de la manifestation de la Folle Journée en 2005 et des subventions pour le forum des droits de l'homme en 2006, les subventions sont relativement stables sur le reste de la période.

Les comptes de la SEM se sont dégradés jusqu'en 2008 en raison notamment des déficits du festival Juste Pour Rire qui ont impacté les comptes des exercices 2006 à 2008, et de l'annulation du Forum Mobility décidée par les collectivités et reporté de 2007 à 2009, qui a entraîné en 2008 une charge de 288 k€. La reprise du groupement d'intérêt économique Atlantic Events s'est également soldée en 2008 par un déficit supplémentaire de 39 k€. Ainsi en 2008, la DSP de la Cité des congrès a accusé un déficit de 643 k€ alors que la DSP du Parc des expositions à la Beaujoire dégagait un bénéfice de 30 k€. Le résultat de la DSP Cité Internationale des Congrès aurait été en 2008, sans les éléments exceptionnels qui ont impacté le résultat, excédentaire de 194 K€.

En 2009, l'entreprise a renoué avec les bénéfices à la suite du changement de stratégie. Son résultat net comptable s'est redressé malgré la baisse du chiffre d'affaires. Elle a dégagé, après deux années consécutives de déficit, un bénéfice de 132 k€ se répartissant de la manière suivante :

- un bénéfice de 51 k€ pour la DSP Cité, après impact Juste Pour Rire,
- un bénéfice de 81 k€ pour la DSP Beaujoire.

Les charges de structures ont été maîtrisées et ramenées au niveau de l'année 2004. Les charges de personnel, hors personnel extérieur, sont passées de 4 766 k€ en 2005 à 5 609 k€ en 2008 et à 5 067 k€ en 2009.

Parmi ses recettes, les subventions des collectivités publiques représentent 3 569 k€ en 2005, 2 993 k€ en 2008 et 3 184 k€ en 2009. Elles incluent la participation financière pour contraintes de service public versée par NM, de 2,6 M€ en 2009.

Les fonds propres, qui s'élevaient initialement à 3,8 M€ ont diminué de plus de 700 k€ sur la période passant de 3,57 M€ à 2,85 M€, soit un niveau inférieur de près de 1 M€ au capital social initial. Ils représentent encore 42 % du passif.

La SEM est par ailleurs peu endettée (30 k€ de dettes financières), Nantes Métropole supportant le remboursement des emprunts de la construction de la Cité des congrès.

## **5 Les deux délégations de service public (DSP) de la Cité des congrès et du Parc des expositions de la Beaujoire**

### **5.1 La DSP concernant la Cité internationale des congrès : la convention d'affermage**

La SEM de la Cité des congrès devait verser annuellement à Nantes puis à Nantes Métropole, dans le cadre de l'article 24 de la convention d'affermage, une redevance d'affermage basée sur l'amortissement technique des biens mis à sa disposition, soit 4 035 k€ HT représentant 4 % de l'investissement initial de Nantes Métropole. Or cette redevance d'affermage a été supprimée par l'avenant n°4 du 3 mai 2006.

Par ailleurs, il n'est pas davantage versé de redevance d'occupation du domaine public.

En sens inverse, un avenant n°5 du 8 juin 2009 conclu entre Nantes Métropole et la SEM Cité Internationale des Congrès a modifié les conditions d'assurance, les anciens contrats n'étant pas optimisés, ce qui entraînait selon la société des surcoûts importants de l'ordre de 30 à 35 k€ au global sur les deux structures. Le plus rentable économiquement a été donc de regrouper l'ensemble des contrats à la SAEM. Le délégataire assume donc seul la responsabilité de tous les accidents ainsi que la prise en charge de l'assurance de l'intégralité des biens de toute nature qui lui ont été confiés pour l'exécution du service, soit les risques du locataire, ce qui est normal, et du propriétaire, ce qui est plus discutable.

Il est enfin relevé que l'avenant n°4 précité du 3 mai 2006 n'a été autorisé par le conseil d'administration que le 21 décembre 2006, postérieurement à sa signature. L'article L. 225-42 du code de commerce prévoit que les conventions visées à l'article L. 225-38 du même code conclues sans autorisation préalable du conseil d'administration peuvent être annulées si elles ont eu des conséquences dommageables pour la société, ce qui n'a pas été le cas en l'espèce, l'avenant n'ayant eu aucune conséquence dommageable.

### **5.2 La DSP concernant le parc régional d'expositions de la Beaujoire et l'exploitation commerciale du parc des expositions par la SAFI (société anonyme de la Foire internationale et Congrès de Nantes)**

La gestion du Parc des Expositions de Nantes Beaujoire avait été confiée par la communauté urbaine de Nantes à la SEM du Parc Régional des Expositions de Nantes Beaujoire (dite « SEMI Beaujoire »), par une convention du 18 décembre 1990. Cette SEM a été absorbée, en 1997, par la SEM Cité des congrès qui est donc devenue le délégataire pour la gestion du Parc des expositions. L'exploitation commerciale du Parc a été confiée à la SAFI, par contrat du 4 janvier 1991. Ce contrat a été complété notamment par avenant n° 2 signé le 31 mars 2006 entre la SEM Cité des congrès et la SAFI, qui précise les nouvelles règles des redevances dues par la SAFI à la SEM.

La convention d'affermage du Parc des expositions a été prorogée d'un an, jusqu'au 31 décembre 2011. En effet, le contexte concurrentiel dans lequel s'exerce l'activité du parc des Expositions a conduit Nantes Métropole à engager une étude relative à l'extension de l'équipement, dans l'objectif de le maintenir compétitif sur le marché national en termes d'espaces d'exposition d'une part et de gestion durable de bâtiment d'autre part. Toutefois, l'ampleur des travaux de modernisation et de gros entretien de l'équipement à réaliser a nécessité de poursuivre cette phase d'étude et de réflexion, ce qui a entraîné la prorogation de la DSP.

La convention du 18 décembre 1990 qui régit les relations entre le délégant, aujourd'hui Nantes Métropole, et le délégataire, aujourd'hui la SEM Cité des congrès, stipule en son article 20 qu'en considération des obligations particulières mises à sa charge, le délégataire sera dispensé du versement de toute redevance, l'ensemble de ces prestations effectuées par ses soins étant censé en représenter la contrepartie.

En sens inverse, l'article 16 de la même convention met à la charge du délégataire des coûts devant normalement être supportés par le propriétaire. Il en va ainsi de la taxe foncière (170 k€ par an) ou de travaux de gros entretien et de grosses réparations, amélioration et embellissement. La SEM a ainsi réalisé pour 1 M€ de travaux au parc des expositions de 2005 à 2009.

Ainsi, la redevance concernant le parc régional d'expositions de la Beaujoire ne couvrirait pas à l'origine la location des bâtiments mis à disposition notamment des bâtiments historiques mis initialement à la disposition de la SEM par la ville de Nantes, cette dernière ayant en effet considéré que ces obligations particulières incombant normalement au propriétaire et mises à la charge de l'exploitant constituaient des contreparties suffisantes se substituant à la redevance.

Cependant, deux redevances annuelles de 272 k€ pour l'ensemble des bâtiments et équipements mis à disposition et de 30 k€ pour le parking extérieur B2 ont ensuite été instituées par Nantes Métropole respectivement en 2004 et en 2005.

Dans le même temps, la SEM a perçu en 2009 une redevance de 976 k€ de la SAFI au titre du droit d'exploitation du domaine public qui lui a été confiée. Depuis avril 2004, un nouveau mode de calcul de la redevance versée à la SEM par la SAFI a été mis en place. Elle est constituée par une redevance forfaitaire de 652 k€ annuelle, (indexée sur l'indice de référence des loyers) à laquelle s'ajoute une part variable représentant 3 % du chiffre d'affaires de la SAFI. Un minimum de 825 k€ (parts forfaitaire et variable cumulées) est prévu dans le contrat.

Enfin, un avenant n° 3 du 22 mars 2010 a mis à la charge du délégataire des investissements qui ne peuvent pas être normalement amortis sur la durée résiduelle de la délégation. Cet avenant prévoit que ces biens soient repris par Nantes Métropole ou par le nouveau délégataire entrant lors du renouvellement de la délégation, moyennant une indemnité compensatrice à payer à la SEM, de 1 204 k€, actualisable au 31/12/2011.

Nantes Métropole, interrogée à ce sujet, a répondu que la SEM d'exploitation de la Cité des congrès n'avait pas dégagé de résultats qui excèderaient une juste rémunération et que l'intégralité de ceux-ci avait bien été réinvestie dans l'entretien du patrimoine. Cependant un risque de déséquilibre financier subsiste en cas de non renouvellement de la DSP ou si un nouveau délégataire n'accepte pas de verser cette indemnité lors du renouvellement de la délégation de service public.

## **6 La gestion du personnel**

La convention collective nationale des Bureaux d'Etudes Techniques, Cabinets d'Ingénieurs-Conseils et Sociétés de Conseil (SYNTEC) est applicable depuis le 1<sup>er</sup> septembre 2003 à la Cité des Congrès de Nantes conformément aux décisions prises au sein de la Fédération Foires, Salons et Congrès de France après consultation de ses adhérents.

### **6.1 Le personnel**

Le nombre moyen de salariés était en 2009 de 75,1 salariés permanents équivalents temps plein (ETP), de 10,9 ETP en contrats à durée déterminée ou en intérim, liés à l'activité, soit un total de 86 ETP contre 99,2 ETP en 2005, ce qui représente une diminution de 13 %.

Les intermittents représentent 11,3 % de l'effectif moyen 2009 contre 12 % en 2005 et les titulaires de contrats à durée déterminée (CDD) représentent 1,4 % de l'effectif moyen 2009 contre 6,7 % en 2005. Entre 2005 et 2009, on observe une diminution du recours aux CDD (Exploitation et DAF-direction administrative et financière) et aux intermittents.

### **6.2 Le contrat du directeur général**

Le mandat donné par le conseil d'administration au président lors de sa séance du 13 octobre 2008 pour la rédaction de l'avenant au contrat du directeur général porte sur les conditions de réintégration dans des fonctions de directeur adjoint salarié et les conditions de rupture du contrat de salarié postérieur au mandat social.

La délibération dispose que le directeur général mandataire social bénéficiera d'avantages analogues à ceux prévus par l'accord d'entreprise en vigueur au sein de la société. En cas de révocation ou de démission, il percevra une indemnité de cessation de fonction équivalente à 12 mois de rémunération brute ou à 6 mois de rémunération brute en cas de départ ou de mise à la retraite, indemnité calculée sur la base des trois dernières rémunérations mensuelles perçues en qualité de directeur général. Le conseil d'administration a mandaté ensuite, dans une résolution, le président pour signer un avenant au contrat de travail initial, intégrant les conditions d'une reprise d'activité salariée, dans les conditions exposées préalablement. L'exposé préalable vise une clause de garantie d'emploi de 16 mois ou le versement d'une indemnité compensant la privation d'emploi et la perte d'allocations chômage ainsi que la réévaluation du salaire du directeur au niveau du dernier salaire perçu en qualité de mandataire social.

L'avenant signé le 30 octobre 2008 ne respecte pas totalement les termes de la délibération du 13 octobre 2008 en ce qui concerne l'indemnité de rupture. L'article 5 de l'avenant du 30 octobre 2008 au contrat de travail prévoit, en cas de reprise du contrat de travail après cessation du mandat social, une garantie d'emploi de 16 mois ou, en cas de rupture par la société, une indemnité d'emploi équivalente au solde de la rémunération contractuelle due jusqu'au terme de la période de garantie d'emploi. Cette résolution apparaît conforme à la résolution du conseil d'administration. Cependant, en sus de la garantie d'emploi de 16 mois ou, à défaut, de l'indemnité équivalente à cette garantie prévue à l'article 5, l'avenant prévoit à l'article 6 le paiement d'une indemnité contractuelle de rupture égale à 16 mois de rémunération brute, compte tenu de son âge et des difficultés prévisibles de reclassement professionnel, ce qui porterait, dans le cas le plus extrême, le paiement des indemnités à 32 mois de salaire calculés en fonction de la

rémunération annuelle brute perçue en dernier lieu pour ses fonctions de directeur général statutaire.

Force est de constater que le conseil d'administration ne s'est pas explicitement prononcé sur le montant de l'indemnité contractuelle de rupture de 16 mois, prévue à l'article 6 de l'avenant du 30 octobre 2008, et par ailleurs non prévue par le contrat initial du 1<sup>er</sup> janvier 2006. La SEM a pris l'engagement de faire délibérer son conseil d'administration sur ce point.

## **7 L'activité de la DSP de la Cité des congrès**

### **7.1 Le plan de développement et le plan stratégique**

Un plan de développement a couvert les années 2004 à 2008 et a été prolongé de 2009 à 2013 sous la forme d'un nouveau plan qualifié de stratégique. Au cours de la période 1996-2003, la SEM de la Cité internationale des congrès de Nantes Métropole a atteint voire dépassé les objectifs qu'elle s'était fixée pour chacun de ses secteurs d'activité. Elle est désormais totalement ancrée sur le marché national et reconnue comme un des plus grands centres de congrès français.

L'objectif 2008 du segment international était d'atteindre un chiffre d'affaires de 600 k€ en 2008 est d'accueillir 15 à 25 manifestations à caractère international dont une dizaine correspondant aux critères de l'UAI (union des associations internationales). Si l'objectif n'a pas été atteint en 2008 (8 manifestations internationales pour un chiffre d'affaires de 501 k€), la SEM a amorcé au cours de cette période un ancrage à l'international avec 14 manifestations pour 16 470 congressistes en 2009 et un chiffre d'affaires de 580 k€ en 2009 conforme à l'objectif.

Quant au segment national, l'objectif 2008 était d'atteindre un chiffre d'affaires de 2 100 k€ et d'accueillir chaque année plus de 50 manifestations à caractère national. Seules 38 manifestations nationales ont été organisées en 2008, pour un chiffre d'affaires de 1 964 k€. Le chiffre d'affaires 2009 est en nette progression, à 2 795 k€ pour un nombre de manifestations (37) en retrait par rapport à l'objectif fixé.

### **7.2 Le taux d'occupation de la Cité**

La Cité des congrès a accueilli 200 000 journées congressistes en 2009 contre 235 000 en 2008 et 326 000 spectateurs dans le cadre de son activité culturelle contre 304 000 en 2008.

Depuis 2002, le taux d'occupation évolue entre 40 et 50 %, maximum atteint en 2008, supérieur à un taux moyen de la profession de 35 % en 2007. Ce taux est proche de 45 % en 2009, en retrait par rapport à 2008, en raison principalement du changement de site intervenu pour la manifestation «Juste pour Rire» en 2009, qui représente un impact de 3,5 % sur le taux global annuel.

### **7.3 L'évolution des différents secteurs (annexe 3)**

Elle accueille chaque année 190 manifestations dites économiques et 120 événements culturels. Plus de 570 000 visiteurs sont ainsi accueillis tous les ans, parmi lesquels 20 % d'étrangers.

Les manifestations internationales ont représenté un chiffre d'affaires de 580 k€ en 2009 contre 2 795 k€ pour les manifestations nationales. Les manifestations locales et

régionales ont généré un chiffre d'affaires de 1 759 k€ en retrait de 30 % par rapport à 2008 en raison de la crise économique.

**Le secteur économique** qui représentait 54 % du chiffre d'affaires en 2005 en représente dorénavant 67 %, alors même que le chiffre d'affaires de ce secteur est globalement en baisse de 5 614 k€ à 5 365 k€

**Le secteur Tourneurs** connaît un chiffre d'affaires relativement stable, de même que celui généré par l'orchestre national des Pays de la Loire et par la gestion de l'Espace Entreprises.

**Le secteur de la rencontre professionnelle** a atteint en 2009 un niveau historique. Il a été tiré vers le haut grâce aux manifestations majeures d'audience nationale et internationale.

**Le secteur culturel** a généré en 2009 un chiffre d'affaires de 2 393 k€ contre 4 516 k€ en 2005. En 2005, ce secteur représentait 43 % du chiffre d'affaires avec l'accueil de l'Opéra et de l'orchestre nationale des Pays de la Loire (ONPL), les productions du festival des Utopiales et de la Folle journée, mais n'en représente plus que 29 % en 2009 avec un chiffre d'affaires en baisse de 4 515 k€ en 2005 à 2 393 k€ en 2009, en raison de la production de la Folle Journée dès 2006 par une SEM distincte. Si on retire l'impact de la Folle Journée, on constate une grande stabilité du chiffre d'affaires du secteur culturel sur ces cinq années.

#### 7.4 La production du festival Juste Pour Rire

La SEM a tenté de compenser une partie de la perte de chiffre d'affaires liée à l'abandon de la production de la Folle Journée par la production du festival Juste pour Rire.

Cependant, des pertes cumulées de 907 k€ auxquelles il faut ajouter des charges non rattachées, estimées à 900 k€ sur une période de trois ans (hors gratuité des espaces) ont conduit à la suppression de ce festival en 2009 malgré une fréquentation en hausse, passé de 37 000 à 65 000 spectateurs.

K€	2006	2007	2008
<b>Total produits</b>	<b>926</b>	<b>1418</b>	<b>1371</b>
<b>Total charges</b>	<b>(1230)</b>	<b>(1509)</b>	<b>(1881)</b>
<b>Résultat</b>	<b>- 304</b>	<b>- 91</b>	<b>- 510</b>

Les pertes des trois éditions ont été supportées intégralement par la Cité Internationale des Congrès. Si la perte de la 1<sup>ère</sup> édition n'a pas posé de problème financier majeur au regard des résultats de l'entreprise, par ailleurs excédentaires, il n'en est pas de même sur les deux dernières années où la situation financière de la Cité était beaucoup plus tendue.

#### 7.5 L'impact international

La France se situe dans le TOP 10 des destinations mondiales de congrès tournants internationaux, tenant la 6<sup>e</sup> place en 2009 avec 341 congrès derrière les Etats-Unis, l'Allemagne, l'Espagne, l'Italie et la Grande-Bretagne selon l'instance internationale ICCA (International Congress and Convention Association) qui établit un classement annuel des villes d'accueil de congrès à rotation internationale.

La France compte aujourd'hui plus de 140 centres de congrès parmi lesquels la Cité des congrès de Nantes fait figure de référence, mais le secteur est soumis à une vive concurrence. La SEM affiche une volonté d'être de plus en plus active et lisible dans les réseaux professionnels à l'international comme au niveau national, en participant aux « Boards » des structures professionnelles<sup>2</sup>. Ceci lui permet notamment de mettre en avant son savoir-faire.

## **8 Le contrôle interne et la certification ISO 9001**

La qualité est intégrée depuis 2003 comme mode de management à la Cité des congrès. Ainsi la SEM est certifiée ISO 9001, version 2008, et Qualicongrès. Dans ce cadre, un certain nombre de procédures sont écrites et référencées dans son système qualité. Les audits sont effectués par un organisme indépendant, l'AFAQ (association française pour l'assurance qualité). La certification ISO valide les « process » les plus importants tandis que Qualicongrès s'assure que les engagements auprès des clients sont tenus. Il s'agit donc de deux démarches complémentaires. Ces deux démarches semblent essentielles et indispensables dans un établissement qui organise des manifestations économiques et culturelles de qualité de niveau international. La Cité des Congrès de Nantes est ainsi le 5<sup>e</sup> centre de congrès français à avoir la double certification ISO et Qualicongrès.

Afin de vérifier le respect des engagements et l'efficacité de son système qualité, la SEM réalise chaque année plusieurs types d'audit :

- deux audits internes Qualicongrès,
- un audit interne concernant la norme ISO,
- un audit externe réalisé par l'AFAQ pour le suivi et le renouvellement de la double certification.

Un certain nombre d'exigences du contrôle interne sont ainsi validées à l'occasion des audits blancs organisés chaque année ou des audits de suivi ou de renouvellement, notamment dans le cadre de la certification ISO 9001.

De plus, chaque année, un audit plus précis est réalisé par le commissaire aux comptes sur un thème particulier afin de vérifier la bonne adéquation des procédures et des pratiques avec les exigences du contrôle interne. Il en est ainsi de l'audit réalisé par le

---

<sup>2</sup> (International Congress and Convention Association, Association Internationale des Palais des Congrès, Union des Associations Internationales, Association Internationale des Villes Francophones de Congrès, France Congrès, Atout France - Club Français du Tourisme d'Affaires Réceptif-, Foires Salons Congrès et Événements de France, Association Nationale des Agences événementielles, Ouest Congrès).

commissaire aux comptes le 31/08/2008 qui a formulé un certain nombre de recommandations faisant ressortir que les contrôles mis en place par la société sont pertinents, efficaces et semblent écarter tout risque majeur.

L'ensemble de ces procédures permet de porter un jugement positif sur le contrôle interne de l'entreprise.

### ANNEXE 1 : Bilans simplifiés

Bilan actif En k€	31/12/2005 12 mois	31/12/2006 12 mois	31/12/2007 12 mois	31/12/2008 12 mois	31/12/2009 12 mois	% du total du bilan	Moyenne annuelle (MA)
<b>Actif Immobilisé Net</b>	<b>1 552</b>	<b>1 737</b>	<b>2 063</b>	<b>2 020</b>	<b>1 949</b>	<b>26,54</b>	<b>5,86</b>
Incorporelles	43	47	309	425	433	5,90	78,14
Corporelles	1 429	1 609	1 678	1 518	1 440	19,61	0,19
Financières	80	81	76	76	76	1,03	-1,27
<b>Actif Circulant Net</b>	<b>5 729</b>	<b>5 692</b>	<b>4 849</b>	<b>4 715</b>	<b>5 396</b>	<b>73,46</b>	<b>-1,4</b>
Stock et encours	85	83	103	73	76	1,03	-2,76
Avances et acomptes versées sur commande	10	47	3	3			
Créances Clients	1 991	2 638	1 353	1 677	1 563	21,28	-5,87
Autres Créances	582	789	1 203	1 093	474	6,45	- 5
Charges constatées d'avance	203	129	296	153	129	1,76	-10,72
Trésorerie Active	2 858	2 006	1 891	1 716	3 154	42,94	-11,97
<b>TOTAL ACTIF</b>	<b>7 281</b>	<b>7 429</b>	<b>6 913</b>	<b>6 735</b>	<b>7 345</b>	<b>100</b>	<b>0,22</b>

<b>PASSIF</b> En k€	<b>31/12/2005</b> 12 mois	<b>31/12/2006</b> 12 mois	<b>31/12/2007</b> 12 mois	<b>31/12/2008</b> 12 mois	<b>31/12/2009</b> 12 mois	<b>% du</b> <b>total du</b> <b>bilan</b>	<b>Moyenne</b> <b>annuelle</b> <b>(MA)</b>
<b>Ressources Propres</b>	<b>3 930</b>	<b>3 642</b>	<b>3 398</b>	<b>2 779</b>	<b>3 107</b>	<b>42,30</b>	<b>-5,71</b>
Fonds Propres	3 570	3 575	3 341	2 727	2 858 <sup>3</sup>	38,91	-5,41
Provisions Risques	360	67	57	52	249	3,39	-8,8
<b>Ressources Externes</b>	<b>3 350</b>	<b>3 787</b>	<b>3 515</b>	<b>3 956</b>	<b>4 238</b>	<b>57,70</b>	<b>5,93</b>
Dettes Financières <sup>4</sup>	34	34	29	29	32	0,44	-1,10
Avances et acomptes reçus	8	7	5	1	3	0	
Dettes Fournisseurs	1 399	2 015	1 748	1 350	1 000	13,61	-8,05
Dettes Fiscales	1 414	1 065	986	1 477	2 321	31,60	13,19
Autres Dettes et produits constatés d'avance	495	666	747	1 099	882	12,01	15,54
<b>TOTAL PASSIF</b>	<b>7 280</b>	<b>7 429</b>	<b>6 913</b>	<b>6 735</b>	<b>7 345</b>	<b>100</b>	<b>0,22</b>

<sup>3</sup> Comprenant le résultat net de l'exercice.

<sup>4</sup> Dont intérêts courus à payer au compte 5186000

## ANNEXE 2 : Soldes intermédiaires de gestion

SOLDES INTERMEDIAIRES DE GESTION en k€		31/12/2005 12 mois	31/12/2006 12 mois	31/12/2007 12 mois	31/12/2008 12 mois	31/12/2009 12 mois	% chiffres d'affaires en 2009	Moyenn e annuelle (MA)
<b>CHIFFRE D'AFFAIRES NET HORS TAXE= vente de marchandises+ production vendue de services</b>		<b>10 121</b>	<b>9 170</b>	<b>8 672</b>	<b>10 031</b>	<b>8 885</b>	<b>100</b>	<b>0,75</b>
-	Achat de marchandises, de matières premières	65	51	93	43	18	0.20	-33,5
<b>MARGE COMMERCIALE</b>		<b>10 056</b>	<b>9 119</b>	<b>8 579</b>	<b>9 994</b>	<b>8 867</b>	<b>99,80</b>	<b>0,97</b>
+	Production vendue de services	10 121	9 170	8 669	10 030	8 883	99,98	0,93
+	Production immobilisée et stockée	NS	NS	43	131	33	0,37	
<b>PRODUCTION DE L'EXERCICE</b>		<b>10 121</b>	<b>9 170</b>	<b>8 712</b>	<b>10 160</b>	<b>8 916</b>	<b>100,35</b>	<b>1,03</b>
±	Variation de stock de marchandises et matières premières	-6	2	-20	9	-3	-0,03	
<b>MARGE BRUTE= marge commerciale +production immobilisée et stockée - variation de stocks</b>		<b>10 061</b>	<b>9 117</b>	<b>8 642</b>	<b>10 111</b>	<b>8 903</b>	<b>100,20</b>	<b>1,08</b>
-	Autres charges externes	12 333	7 587	6 527	7 358	5 776	65,01	-15,92
<b>VALEUR AJOUTÉE</b>		<b>-2 271</b>	<b>1 530</b>	<b>2 116</b>	<b>2 752</b>	<b>3 127</b>	<b>35,19</b>	
-	Charges de personnel	4 766	5 041	4 932	5 609	5 067	57,03	3,56
-	Impôts, taxes & versements assimilés	462	452	439	480	460	5,18	1,58
+	Subventions d'exploitation	3 569	3 583	3 100	2 993	3 184	35,84	-3,66

<b>EXCÉDENT BRUT D'EXPLOITATION (EBE)</b>		<b>-3 930</b>	<b>-380</b>	<b>-156</b>	<b>-344</b>	<b>784</b>	<b>8,82</b>	
+	Autres produits d'exploitation	2	0	0	0	0	0	
-	Autres charges d'exploitation	21	4	208	205	63	0,71	24,76
+	Reprise sur dotations & transferts de charges	4 392	335	328	462	304	3,42	-49,21
+	70% Loyer de crédit bail	NS	NS	NS	NS	NS	0	
-	Dotations d'exploitation & provisions d'exploitation	492	408	455	534	713	8,02	13,34
<b>RÉSULTAT D'EXPLOITATION</b>		<b>-49</b>	<b>-458</b>	<b>-491</b>	<b>-621</b>	<b>312</b>	<b>3,51</b>	
+	Bénéfice attribué ou perte transférée				140	- 257	-2,89	
+	Produits financiers	97	121	103	104	23	0,26	-28,7
+	30% Loyer de crédit bail	NS	NS	NS	NS	NS	0	
-	Charges financières	0	0	1	41	11	0,12	
<b>RÉSULTAT COURANT AVANT IMPOTS</b>		<b>162</b>	<b>-234</b>	<b>-269</b>	<b>-418</b>	<b>67</b>	<b>0,75</b>	<b>-18,52</b>
+	Produits exceptionnels	296	321	110	142	99	0,11	1,58
-	Charges exceptionnelles	219	63	76	347	35	0,39	-14,01
-	Impôts sur les bénéfices	14	19	NS	-9	0	0	
-	Participation salariale	NS	NS	NS	NS	NS	NS	
<b>RÉSULTAT NET</b>		<b>226</b>	<b>6</b>	<b>-234</b>	<b>-614</b>	<b>131</b>	<b>1,47</b>	<b>-7,72</b>

### ANNEXE 3 : Nombre de manifestations et chiffres d'affaires

		2005	2006	2007	2008	2009
<b>Congrès, Conventions, Salons</b>	<b>Nombre de Manifestations<sup>5</sup> accueillies</b>	200	214	227	230	190
	<b>Chiffre d'affaires (en K€ht)</b>	5 406	4 702	4 273	4 990	5 134
<b>Productions économiques et ingénierie de manifestations</b>	<b>Nombre de Manifestations :</b>	2	5	3	3	2
	<b>Chiffre d'affaires total (en K€ht)</b>	208	1 626	336	539	231
<b>Productions culturelles (Utopiales)</b>	<b>Nombre de productions</b>	1	1	1	1	1
	<b>Chiffre d'affaires total (en K€ht)</b>	67	81	398	389	402
<b>Tourneurs et autres acteurs locaux</b>	<b>Nombre de représentations</b>	57	60	45	45	64
	<b>Chiffre d'affaires total (en K€ht)</b>	770	624	472	527	793
<b>Espace Entreprises</b>	<b>Chiffre d'affaires total (en K€ht)</b>	253	275	255	244	249
<b>ONPL</b>	<b>Nombre de concerts</b>	40	44	35	36	31
	<b>Nombre de répétitions</b>	45	63	100	79	145
	<b>Chiffre d'affaires total (en K€ht)</b>	584	606	609	656	541
<b>Folle Journée</b>	<b>Nombre de concerts</b>	235	238	278	239	237
	<b>Chiffre d'affaires total (en K€ht)</b>	3 094	523	536	537	657
<b>Festival Juste Pour Rire</b>	<b>Chiffre d'affaires total (en K€ht)</b>	-	938	1 430	1 441	-
	<b>TOTAL Chiffre d'affaires</b>	10 382	9 375	8 309	9 323	8 007 <sup>6</sup>

<sup>5</sup> MICE : Meetings, Incentive travel, Conventions et Exhibitions

<sup>6</sup> la SEM n'est plus productrice du festival juste pour rire en 2009 ce qui impacte le CA à la baisse.