

INSPECTION GENERALE

Exemplaire n°

RAPPORT
AUDIT DU JARDIN D'ACCLIMATATION
- Octobre 2013 -
N° 12-11

Rapporteurs :

[.....], inspecteur

[.....], administrateur

SOMMAIRE

| | |
|---|-----------|
| NOTE DE SYNTHÈSE | 3 |
| INTRODUCTION | 4 |
| 1. UNE CONCESSION HISTORIQUE, AU STATUT HYBRIDE DE JARDIN ET DE PARC D'ATTRACTIONS, APPRÉCIÉE D'UNE CLIENTÈLE FIDÈLE | 5 |
| 1.1. Une longue histoire, non dénuée de péripéties | 5 |
| 1.1.1. La création | 5 |
| 1.1.2. Le jardin scientifique et le parc de loisirs | 5 |
| 1.1.3. Le recentrage vers les activités de loisirs | 6 |
| 1.1.4. La reconversion après-guerre | 6 |
| 1.1.5. Les concessions | 7 |
| 1.1.6. La Société du Jardin d'acclimatation | 8 |
| 1.2. Une double nature : jardin à vocation éducative, et parc d'attractions | 9 |
| 1.2.1. Les activités et éléments de loisirs éducatifs | 10 |
| 1.2.2. Les activités de jeux, relevant plus du parc d'attractions | 13 |
| 1.2.3. La convention prévoit également un certain nombre de services | 14 |
| 1.2.4. Le suivi de la concession | 15 |
| 1.3. Une image positive auprès d'une clientèle fidèle | 16 |
| 1.3.1. Un fort ancrage dans la tradition familiale et une forte dépendance par rapport à la météo | 16 |
| 1.3.2. Des activités connues et pratiquées : un jardin dédié au jeu et à l'amusement, mais sans thème dominant | 17 |
| 1.3.3. Une très forte fidélisation | 17 |
| 1.4. Une activité qui reste fortement saisonnière et dépendante du climat | 17 |
| 2. UN SITE PROFONDEMENT AFFECTÉ PAR L'IMPLANTATION DE LA FONDATION LOUIS VUITTON | 22 |
| 2.1. Un important volume de travaux de réhabilitation | 22 |
| 2.2. Un ensemble complexe de conventions | 25 |
| 2.2.1. Les relations entre la Fondation Louis Vuitton et la Ville | 25 |
| 2.2.2. Les conventions entre la Fondation et la Société du Jardin d'acclimatation. | 26 |
| 2.3. Les évolutions récentes | 28 |
| 2.3.1. Les évolutions des activités dues à l'arrivée de la Fondation | 28 |
| 2.3.2. Les évolutions dues à la volonté de la SJA | 29 |
| 2.3.3. Les questions de sécurité et de desserte. | 30 |
| 3. UN MODÈLE ÉCONOMIQUE FRAGILE ET PARADOXAL | 34 |
| 3.1. Un bilan atypique pour une fin de concession | 35 |
| 3.1.1. Les comptes d'actif | 35 |
| 3.1.2. Les comptes de passif | 35 |
| 3.2. Un résultat modeste et en dégradation accélérée | 36 |
| 3.2.1. Le compte de résultat | 36 |
| 3.2.2. Des charges en progression en raison de la modification des activités | 39 |
| 3.2.3. Des produits en progression moins rapide que les charges | 48 |
| 3.2.4. Structure des produits d'exploitation | 59 |

| | |
|---|-----------|
| 3.3. Des soldes de gestion médiocres, surtout comparés à ceux des sous-concessionnaires | 60 |
| 3.4. Des perspectives inquiétantes | 65 |
| LISTE DES RECOMMANDATIONS | 67 |
| LISTE DES TABLEAUX | 68 |
| LISTE DES GRAPHIQUES | 70 |
| PROCEDURE CONTRADICTOIRE | 72 |
| LISTE DES ANNEXES | 80 |

NOTE DE SYNTHÈSE

Le Jardin d'acclimatation est une concession historique de la Ville, inscrite dans le cadre prestigieux et sensible du Bois de Boulogne. Elle est gérée par la Société du Jardin d'acclimatation depuis 1952, société appartenant actuellement au groupe LVMH. La concession actuelle, conclue pour une durée de 20 ans le 6 décembre 1995 expire le 6 décembre 2015.

L'emprise concédée initialement a été réduite d'un hectare environ afin d'y permettre l'implantation du bâtiment de la Fondation Louis Vuitton pour la création, dans le cadre d'une convention d'occupation en date du 1^{er} janvier 2007, d'une durée de 55 ans, au terme de laquelle le bâtiment reviendra à la Ville.

Il accueille de l'ordre de 1 200 000 visiteurs payants chaque année, et bénéficie d'une image positive auprès d'une clientèle aisée et fidèle.

L'arrivée de la Fondation affecte profondément le Jardin, dans son fonctionnement, pendant la période des travaux, et au-delà, tant l'arrivée d'un site culturel de prestige, qui ne sera pas physiquement séparé du Jardin, doit s'accompagner d'une remise à niveau en termes d'aménagement, de sécurité, et de desserte. Cette remise à niveau est déjà engagée, en particulier avec la mise en œuvre du schéma de cohérence paysager, et devra être poursuivie. L'effort engagé sur la sécurisation de la billetterie devra être poursuivi.

Présentant une nature hybride de jardin public et de parc d'attractions, le Jardin devra aussi intégrer la présence de la Fondation, en revoyant son offre. Cette révision est déjà entamée, et ne va pas sans tensions, qui ne sauraient durer, avec le principal sous-concessionnaire, gestionnaire des manèges, dont la présence, elle aussi ancienne, participe également à l'identité traditionnelle du Jardin.

[.....]
.....]
.....] *La phrase qui précède a été occultée conformément aux dispositions de la loi du 17 juillet 1978 relative à l'accès aux documents administratifs.*

Ainsi, paraît-il urgent de disposer rapidement de perspectives plus précises et plus explicites sur le projet poursuivi, son équilibre économique et la nature des activités proposées dans un avenir proche aux visiteurs, que ce soit des visiteurs les plus fidèles mais aussi de la clientèle scolaire bénéficiant de tarifs réduits, pour laquelle un effort particulier devra être mené.

INTRODUCTION

Dans le cadre de son programme de mission 2012 validé par le Maire de Paris, l'Inspection générale a conduit une mission d'audit de la délégation de service public du Jardin d'acclimatation.

Cet audit s'est appuyé sur les documents comptables et extra-comptables émanant de la Société du Jardin d'acclimatation, ainsi que de la Direction des finances, de la Direction de l'urbanisme et de la Direction des espaces verts et de l'environnement, complétés par des entretiens avec les responsables et cadres de la société, ainsi que du principal sous-concessionnaire, la Société Ludo Vert. Il intervient à moins de trois ans de l'expiration de la concession actuelle, et quelques mois avant l'ouverture de la Fondation Louis Vuitton pour la création. Au-delà des aspects financiers, il a cherché à apprécier la nature des activités proposées, leur évolution et les impacts que cette ouverture va avoir pour le Jardin.

La Ville de Paris a mis à la disposition de la Société du Jardin d'acclimatation, dans le cadre d'une concession de vingt ans conclue le 6 décembre 1995 :

- un ensemble de terrains d'une superficie approximative de 18 hectares (auparavant 19 hectares) dans le Bois de Boulogne ;
- les bâtiments permanents et les installations immobilières existantes sur les terrains délimités par la convention ;
- le droit d'exploiter un petit train reliant le Jardin à la Porte Maillot,

dont elle assure la charge et l'entretien, le site étant « *affecté à titre principal à la promenade publique, devant constituer un parc modèle, lieu de détente et d'agrément pour les visiteurs et prioritairement pour la jeunesse* ».

Cette concession accueille annuellement environ 1 200 000 visiteurs payants, et leur offre un ensemble diversifié de loisirs, d'attractions et de services.

Elle arrive à échéance le 6 décembre 2015.

Parallèlement, va prochainement être livré le bâtiment réalisé par la Fondation Louis Vuitton pour la création, sur une emprise distraite de la concession initiale.

Le Jardin d'acclimatation tient de sa longue histoire un double statut de jardin public et de parc d'attractions, qui lui vaut une image positive et une clientèle fidèle.

Il tient aussi de l'histoire une organisation complexe, dans laquelle la concession, qui porte plutôt sur l'activité jardin, est complétée par un réseau complexe de sous-concessions, qui portent plutôt sur l'activité parc d'attractions.

L'arrivée de la Fondation affecte profondément son activité et ses perspectives, en reposant un certain nombre de questions en termes nouveaux. Or, les derniers résultats amènent à s'interroger sur l'équilibre du modèle, et soulignent la nécessité d'une stratégie de développement plus explicite.

1. UNE CONCESSION HISTORIQUE, AU STATUT HYBRIDE DE JARDIN ET DE PARC D'ATTRactions, APPRECIÉE D'UNE CLIENTÈLE FIDÈLE

Le Jardin d'acclimatation tient de sa longue histoire, qui a connu plusieurs crises, ses caractéristiques principales actuelles : jardin à vocation pédagogique, mais aussi parc d'attractions, géré dans le cadre d'une concession, complétée de nombreuses sous-concessions. Il tient aussi de son ancienneté dans le paysage parisien une image positive et une clientèle fidèle.

1.1. Une longue histoire, non dénuée de péripéties

1.1.1. La création

A l'époque de l'aménagement du Bois de Boulogne, sous le Second Empire, la Société impériale zoologique d'acclimatation, fondée en 1854 par le zoologiste Isidore Geoffroy Saint-Hilaire cherchait un lieu où présenter une large variété d'animaux, car la ménagerie du Muséum du Jardin des Plantes ne suffisait plus. En 1858, elle obtint de la Ville de Paris la concession d'un espace de quinze hectares à la bordure nord du bois de Boulogne pour y installer un « *jardin d'agrément et d'exposition d'animaux utiles de tous pays* ».

La société en confie la réalisation à l'ingénieur Jean-Charles Alphand (1817-1891), à l'architecte Gabriel Davioud (1824-1881) et au paysagiste Jean-Pierre Barillet-Deschamps (1824-1873). Dans le même temps, elle obtint la concession de quatre hectares supplémentaires. Le Jardin est inauguré par Napoléon III et l'impératrice Eugénie le 6 octobre 1860 après quinze mois de travaux. Il a donc fêté ses 150 ans d'existence en 2010 et conserve un patrimoine unique napoléonien, avec les grandes écuries créées en 1890, restaurées dans le plus pur style Second Empire, la Grande volière, la Maison Eugénie et le Rocher aux daims.

1.1.2. Le jardin scientifique et le parc de loisirs

Le Jardin d'acclimatation a longtemps d'abord gardé une dimension de loisir scientifique et d'éducation des familles. Il reste un jardin zoologique et a organisé, dans le passé, des présentations d'êtres humains dans une dimension ethnographique.

En 1866, il comptait plus de 5 600 animaux. Il ferma ses portes au public pendant la guerre de 1870 car il fut utilisé pour installer des troupeaux qui servirent à nourrir la population. La faune se reconstitua par la suite. Jusqu'en 1877, les termes de la concession sont globalement respectés : les animaux sont surtout des animaux utiles. Les bêtes curieuses, comme les girafes et les éléphants sont néanmoins présentes dès les origines.

Aujourd'hui, plus de 300 animaux y vivent, dont 150 dans la petite ferme et 200 oiseaux dans la grande volière, ainsi que quelques animaux sauvages (ours, lamas, aurochs, daims...). Les lions ont disparu en 1954 et les singes en 1995.

Le Jardin d'acclimatation a toujours pour mission d'offrir des espaces paysagers témoins de la diversité de la flore hexagonale et concourt à préserver la biodiversité des espèces animales. Il est suivi par une équipe de la Direction des services vétérinaires et compte cinq animaliers dont un est toujours de permanence.

1.1.3. Le recentrage vers les activités de loisirs

La Première guerre mondiale l'éprouva durement. Les serres ne furent plus chauffées, les animaux disparurent les uns après les autres et la fréquentation s'effondra. Il connut maintes difficultés à sortir de ce marasme. En 1925, un rapport de la Ville de Paris soulignait son « aspect déplorable » caractérisé par « ses nombreux édifices vides et en ruines », « des écuries complètement délabrées », des « clôtures rouillées, tordues et percées ». Le Panorama était à l'abandon, et le restaurant en piteux état.

Pour autant, le Jardin tenta de remédier à cette grave situation en privilégiant l'amusement, s'écartant de la fonction éducative qu'il avait à l'origine. Il perdit d'ailleurs son qualificatif de zoologique, même s'il conservait quelques animaux.

Le public était désormais à la recherche des fortes émotions que lui procurent les nouveaux parcs d'attractions, comme Luna Park, situé depuis 1909 à la porte Maillot, ou Magic City, installé en 1911 en bord de Seine.

Le Conseil de Paris exhorta le Jardin à ne pas « dénaturer son caractère » et à demeurer ce qu'il était depuis l'origine, cette « promenade tranquille et agréable, attrayante, curieuse, instructive ». En 1926, il accepta, néanmoins, qu'il s'inspire du modèle danois de Tivoli et se dote de distractions modernes. Une zone ne dépassant pas huit hectares est délimitée et réservée à une quinzaine de sous-concessions exploitant de nouvelles attractions : glaces déformantes, manèges et carrousels, montagnes russes, circuits de voitures électriques, Rivière enchantée, etc. Le Jardin semblait ainsi retrouver les faveurs du public puisque la fréquentation annuelle dépassait le million d'entrées. Mais il ne s'agissait que d'une embellie.

Outre une forte augmentation des dépenses d'entretien, il dut affronter une vive concurrence qui portait atteinte à son originalité. Non seulement Luna Park poursuivit ses activités jusqu'en 1946, mais le Bois de Vincennes connut un développement spectaculaire avec la création d'un Jardin tropical en 1907 et l'accueil en 1931 de la grande Exposition coloniale. L'ouverture en 1934 du zoo de Vincennes, vaste établissement moderne abritant le plus grand nombre d'animaux de toute la région, accrut sa difficulté à se positionner dans le paysage culturel et éducatif parisien.

Le Jardin chercha alors à se dédier de préférence aux familles et aux enfants. Dans ce but, il multiplia les projections cinématographiques et les spectacles de cirque. Il aménagea également un Guignol, des pataugeoires et un toboggan, et créa le Zoo des petits où se côtoyaient poneys, chèvres et ânes. Il tenta enfin de se profiler comme centre sportif.

1.1.4. La reconversion après-guerre

Sous la pression des riverains, la vocation du Jardin changea profondément dans les années 1950. En 1952, il devint principalement un « parc de promenades, de loisirs de plein air dont les attractions doivent avoir un caractère instructif, sportif et familial. » Un Guignol fut ouvert, les fauves disparurent et la fête foraine fut réduite. En 1953 les entrées s'établissaient à 791 500 contre 1 200 000 actuellement. Le parc était à nouveau dans un état de délabrement important et les bâtiments de sous-concessions inesthétiques, rebutants et inadaptés.

Dans les années 1960, il fut réaménagé et le Musée national des arts et traditions populaires (MATP) implanté en 1969 dans un nouveau bâtiment moderne spécialement construit sur le terrain auparavant occupé par le palmarium. Il ferme en 2005, ses

collections étant progressivement transférées au Musée des civilisations de l'Europe et de la Méditerranée (MUCEM) à Marseille, qui ouvre en 2013 pour fêter la désignation de la cité phocéenne comme capitale européenne de la culture. La Petite ferme est ouverte en 1971, le Théâtre en 1973, le Musée en herbe en 1975. Le chapiteau de Silvia Monfort s'y installe pour deux ans en 1978.

La fin du XXe siècle et les années 2000 voient de nouveaux changements. Le Jardin s'orientalise en acquérant une maison de thé, un pont laqué de noir, puis un jardin coréen qui symbolise l'amitié entre Paris et Séoul. En 1999, l'Exploradôme est fondé. Mais les dernières activités scientifiques disparaissent avec le transfert du Musée en herbe rue Hérold, en 2008.

Au moment de l'audit, le Jardin d'acclimatation est en cours de reconfiguration pour accueillir en 2014 le bâtiment de la Fondation Louis Vuitton, dessiné par l'architecte Frank GEHRY. En parallèle, les édifices datant du Second Empire sont rénovés (ainsi que des belvédères et allées construites, comme à l'origine), des ateliers pour les enfants créés, le Wi-Fi gratuit installé et une boucle de 3,5 km pour les joggeurs dessinée.

1.1.5. Les concessions

Dès les origines, le Jardin a connu un système de concessions de la Ville de Paris renouvelées à intervalles à peu près réguliers. Mais les titulaires de cette concession ont été fort peu nombreux, puisque la Société impériale zoologique d'acclimatation - sous diverses désignations - conserva la concession depuis l'origine, en 1866, jusqu'en 1952, soit pendant 86 ans, puis la Société du Jardin d'acclimatation (SJA) depuis 1952, soit 61 ans.

La Société du Jardin d'acclimatation, dont l'actionnaire était la Société BOUSSAC SAINT FRERES, avait été créée à partir de l'association Maurice BARRES regroupant les riverains qui craignaient que soient implantés, après l'expiration de la concession de la Société zoologique et d'acclimatation, un cirque et un parc d'attractions du type Luna Park. Le contrat de concession réaffirme au contraire la vocation éducative et culturelle du site. Après le rachat de la Société BOUSSAC par le groupe Louis Vuitton-Moët Hennessy, la Société du Jardin d'acclimatation, titulaire de la concession, intègre le groupe LVMH.

En 1987, la Direction des finances notait que le blocage des prix des services et l'augmentation du SMIG avaient conduit à une dégradation du résultat brut, ce qui avait nui à la rentabilité. Le concessionnaire avait dû privilégier les investissements de prestige afin de maintenir le nombre de ses visiteurs, au détriment des installations vitales qui restaient désuètes (réseau électrique, canalisations de voirie, bâtiments administratifs et annexes : ravalement, toitures, réseaux...).

Certaines sous-concessions (Musée en herbe et Théâtre) ne vivaient que parce qu'elles étaient largement subventionnées, notamment par la Ville.

La convention avec la société du Jardin d'acclimatation, en date du 20 novembre 1952, conclue pour une durée de cinquante ans, était arrivée à expiration le 25 février 1993. Sa durée avait été prolongée d'une année, jusqu'au 25 février 1994, par avenant autorisé par délibération du Conseil de Paris du 5 avril 1993. La nouvelle convention n'ayant toujours pas été renouvelée à cette date, une autorisation d'occupation du domaine public d'une année avait donnée par arrêté du 7 juin 1994.

Le Conseil avait également autorisé le lancement d'une consultation loi Sapin, à laquelle trois candidats avaient répondu : la Société du Jardin d'acclimatation, la Société anonyme Parc Astérix et la société International Limousines.

[.....] avait axé son projet sur la reconstitution d'une ferme modèle, tout en conservant le caractère ludique du parc. L'offre fut rejetée pour défaut de définition suffisamment précise du projet et inexpérience du candidat.

Le rapport d'analyse des offres soulignait le niveau important d'investissements prévus par [.....], l'enthousiasme du candidat et son incontestable savoir-faire.

Pour [.....], le même rapport relevait que son offre était la plus conforme au cahier des charges, mais ne traduisait pas la force de conviction ni l'engagement indispensables à la réhabilitation du site, et au renouveau de son activité sur 20 ans, durée demandée par la Ville mais jugée insuffisante par le candidat.

Les membres des phrases qui précèdent ont été occultés conformément aux dispositions de la loi du 17 juillet 1978 relative à l'accès aux documents administratifs.

Finalement, au terme des négociations menées avec [.....] et la Société du Jardin d'acclimatation, celle-ci fut finalement retenue. Dès cette époque, le projet de la Fondation Louis Vuitton-Moët Hennessy était évoqué, son implantation sur le site étant alors envisagée dans le cadre d'une sous-concession.

La procédure de renouvellement de la concession a donc conduit à désigner à nouveau la Société du Jardin d'acclimatation comme concessionnaire à compter du 6 décembre 1995 (annexe 2 : convention du 6 décembre 1995).

1.1.6. La Société du Jardin d'acclimatation

Il s'agit d'une société anonyme au capital de 990 400 € (24 760 actions de 40 €) (annexes 3 : fiche juridique et 4 : statuts).

Les actions sont détenues pour 98,87 % par la SA UFIPAR (société détenue par LVMH). Les actions restantes sont détenues par la Financière Agache (2 actions) et des personnes physiques (280 actions).

Son objet, dont la durée est fixée à 99 années à compter du 12 juin 1951 (expiration en 2050) est « *l'organisation et l'exploitation du parc ... dénommé le Jardin d'acclimatation par la création et le développement d'un ensemble d'attractions culturelles et éducatives comprenant notamment : jeux et activités foraines, sportives, initiation à la nature et au animaux, activités musicales, théâtrales ou cinématographiques et autres, production de spectacles vivants, exploitation d'un centre équestre, restauration, ainsi que toutes opérations commerciales, financières, mobilières et immobilières pouvant se rattacher directement ou indirectement à l'objet social ou en faciliter le développement* ».

C'est une société fermée : la cession à un tiers des actions, qui sont nominatives, est soumise à l'agrément du conseil d'administration.

Le président du conseil d'administration de la SJA exerce, comme les statuts l'y autorisent, la direction générale de la société. Le PDG de la société est actuellement le secrétaire général du groupe LVMH.

Es qualité, il préside les réunions du conseil, organise et dirige ses travaux, dont il rend compte à l'assemblée générale. En sa qualité de Directeur général, il est investi des

pouvoirs les plus étendus pour agir en toute circonstance au nom de la Société. Il la représente dans ses rapports avec les tiers.

Conformément aux statuts, le Directeur général peut déléguer, sous sa responsabilité, tout ou partie de ses pouvoirs. En pratique, pour l'assister, le conseil d'administration a nommé un directeur général délégué qui dispose à l'égard des tiers des mêmes pouvoirs que le PDG.

Les administrateurs sont actuellement au nombre de neuf (minimum : 3 ; maximum : 12). Le conseil d'administration a été féminisé depuis quelques années avec l'arrivée de dirigeantes des sociétés Havas, Prada et Fred.

L'assemblée générale ordinaire des actionnaires se réunit une fois par an conformément à l'article 24 des statuts. En pratique, il en est de même pour le conseil d'administration qui n'a pas de rythme minimum de réunion.

Des assemblées générales extraordinaires ont été convoquées pour modifier les statuts de la société (augmentation du capital social, adaptation à la réglementation) en 2000, 2004 et 2012.

L'exercice social commence le 1^{er} janvier pour finir le 31 décembre. La société dispose statutairement d'un commissaire aux comptes titulaire (le cabinet Ernst & Young, commissaire aux comptes du groupe) et d'un suppléant.

La Ville a concédé à la SJA l'usage exclusif de la dénomination « *le Jardin d'Acclimatation* » à titre d'enseigne ("*constitue une enseigne toute inscription, forme, ou image apposée sur un immeuble et relative à une activité qui s'exerce*"). La société a déposé la marque « *Jardin d'Acclimatation* » le 23 juillet 1984 et a renouvelé ce dépôt qui court jusqu'en 2015. Le logo a été déposé le 19 mars 1990.

La SJA devait verser à la Ville des redevances complémentaires du fait de l'exploitation de la marque « *Jardin d'Acclimatation* » pour des produits et services autres que ceux visés à l'annexe 7 de la convention.

Au cas où la SJA ne serait pas reconduite comme délégataire, la Ville recouvrerait son droit d'usage de l'enseigne « *Le Jardin d'Acclimatation* », la convention qui la concédait à la SJA cessant de produire effet. La Ville s'était réservée dans le même article 21 la faculté de se faire céder la marque par la SJA pendant la durée de la concession, faculté dont elle n'a pas usé. En tout état de cause, le fait que la SJA resterait propriétaire de la marque après l'expiration de la convention ne devrait pas empêcher la Ville d'utiliser cette enseigne, comme le permet l'article L. 713-6 du code de la propriété intellectuelle¹.

1.2. Une double nature : jardin à vocation éducative, et parc d'attractions

La convention de concession, par la variété des activités qu'elle prévoit, reflète la double nature, de jardin à vocation éducative, et de parc d'attractions, du site (annexe 5 : guide pratique du Jardin).

¹ « L'enregistrement d'une marque ne fait pas obstacle à l'utilisation du même signe ou d'un signe similaire comme :

a) Dénomination sociale, nom commercial ou enseigne, lorsque cette utilisation est soit antérieure à l'enregistrement, soit le fait d'un tiers de bonne foi employant son nom patronymique ;

b) Référence nécessaire pour indiquer la destination d'un produit ou d'un service, notamment en tant qu'accessoire ou pièce détachée, à condition qu'il n'y ait pas de confusion dans leur origine.

Toutefois, si cette utilisation porte atteinte à ses droits, le titulaire de l'enregistrement peut demander qu'elle soit limitée ou interdite. »

Son article 2 « définit la nature de l'activité principale exercée dans le domaine concédé » et rappelle les objectifs fixés au concédant :

« Le Jardin d'acclimatation, affecté à titre principal à la promenade publique, doit constituer un parc modèle, lieu de détente et d'agrément pour les visiteurs et prioritairement pour la jeunesse. Le caractère familial, éducatif et pédagogique du Jardin doit être préservé et développé selon quatre orientations majeures : la nature, la culture, le sport et les jeux ».

Ces activités sont soit organisées directement par la SJA, soit sous-concédées (sports, attractions, restauration) à d'autres sociétés commerciales.

La convention énumère de façon détaillée les activités mises à la charge du concessionnaire. On en suivra l'ordre pour en évaluer les conditions de réalisation.

1.2.1. Les activités et éléments de loisirs éducatifs

Les activités à vocation plus éducative ou culturelle s'ordonnent autour de la connaissance de la nature, de l'organisation d'activités culturelles et sportives.

1.2.1.1. La connaissance de la nature

a) Des espaces verts parfaitement entretenus comportant des aménagements paysagers et de nombreuses décorations florales

Le concessionnaire doit entretenir la rivière qui traverse le site et les différents bassins qu'elle alimente.

La Ville contrôle effectivement les obligations souscrites :

- des réunions techniques relatives à la vie phytosanitaire des arbres, à caractère sylvicole et horticole permettent de donner des instructions au concessionnaire sur le patrimoine arboré ;
- une visite sur place de l'ingénieur responsable a lieu tous les ans en automne. Lui est alors présenté un programme de travaux arboricoles qu'elle approuve ;
- des réunions ponctuelles peuvent également avoir lieu, par exemple pour les problèmes d'adduction d'eau et d'entretien de la rivière traversant le site ;
- au jour le jour, les forestiers et les bûcherons surveillent les abords.

L'article 12 de la convention, relatif à la conservation et au renouvellement des arbres, prévoit que le concessionnaire ne peut sans autorisation écrite et préalable de la Ville de Paris déplacer ou supprimer aucun arbre et doit se conformer aux instructions des services techniques de la Ville pour les élagages et soins à donner aux arbres. Cet article est respecté.

Surtout, toute modification de l'environnement doit être soumise à la Commission départementale de la nature, des paysages et des sites du fait du caractère d'espaces boisés classés du Bois et du Jardin.

Enfin, des pelouses sont accessibles au public comme l'exige la convention.

b) La présentation d'animaux

Le Jardin possède des mammifères, des oiseaux, un rucher pédagogique. Le cheptel d'animaux augmente chaque année.

Ces animaux sont présentés notamment dans la Grande volière qui comprend 200 oiseaux, et parfois en liberté, dans la Petite ferme du Jardin qui compte 100 animaux. Au total, le Jardin compte 204 oiseaux de 32 espèces différentes et 77 mammifères de 14 espèces.

Conformément à l'article 14 de la convention, il s'agit pour la plupart d'entre eux d'animaux domestiques attractifs et décoratifs (paons, canards, faisans...), mais on compte deux aurochs et deux ours bruns, des moutons, etc. Ces animaux font l'objet d'un suivi.

Les enfants peuvent bénéficier de promenades à poney ou dromadaire. Ces promenades doivent être agréées préalablement par la Ville (art. 14).

1.2.1.2. Des espaces et des animations culturelles

a) Une animation théâtrale comportant principalement des spectacles pour enfants à raison d'un minimum de 52 représentations variées réparties sur l'année.

Des représentations ont lieu au Théâtre le mercredi, le samedi et le dimanche à 15 h 30 pour les enfants et en soirée.

450 représentations sont données par an à 9 € l'entrée (4,5 € tarif réduit). En 2013 a été lancé un partenariat prestigieux avec la Comédie Française qui y jouera en juin 13 représentations de Poil de Carotte (l'entrée plein tarif étant fixée à 18 €).

b) Un théâtre de marionnettes

Le Guignol est une activité gratuite très fréquentée avec une moyenne de plus de 100 spectateurs par représentation. Il s'agit du dernier Guignol classique fonctionnant à Paris, avec un marionnettiste salarié. Les séances, le mercredi, le samedi, le dimanche et tous les jours pendant les vacances scolaires, à 15 et 16 heures, se déroulent dans les grandes écuries Napoléon III restaurées et sont gratuites.

c) Un espace polyvalent pouvant accueillir différents types de manifestations (expositions, concerts, conférences...), en fonction d'un programme annuel communiqué à la Ville de Paris.

C'est sur ce type de manifestations que la SJA a récemment fait porter son effort à la demande de la Ville.

De nombreuses manifestations gratuites, destinées aux enfants et aux adultes, sont organisées chaque année et se développent autour de plusieurs axes.

- La découverte de cultures et de traditions en avril/mai

Le Jardin organise la découverte d'un pays ou d'une région pendant un mois, comme l'Inde (2007), la Chine (2008), la Russie (2010), l'Outre-Mer (2011), le Japon (2012), la Bretagne (2013) : dans ce cadre prennent place, en particulier le long de l'allée principale, une cinquantaine de stands, 200 spectacles, des parades, des expositions, des rencontres avec des auteurs, navigateurs et responsables d'entreprises et la participation de plusieurs centaines d'artistes et artisans.

Cette manifestation est annoncée sur les affiches de la Ville et connaît des retombées médiatiques importantes.

- Des événements ponctuels qui participent à la vie du jardin

- des démonstrations de judo avec la Fédération ;
- la tonte des moutons en juin ;
- les Journées particulières : il s'agit de journées gratuites organisées chaque année pour faire découvrir un week-end aux visiteurs les différentes activités artistiques et le patrimoine du groupe LVMH.

Sont aussi organisés des ateliers pédagogiques, la découverte du patrimoine autour de visites guidées et des différents métiers du jardin, pour 25 000 visiteurs en 2011.

- des manifestations récurrentes à vocation culturelle, ludique et pédagogique

- le Grand Carnaval, ainsi en février 2013 sur le thème de la Bretagne (entrées gratuites, goûters, animations, parade) ;
- le Printemps des poètes, organisé cette année du 9 au 24 mars 2013 (sonorisation des allées, intervention de comédiens, affichage de poèmes dans le jardin) ;
- les animations des week-ends d'avril, mai, juin et juillet : fanfares, harmonies, grandes marionnettes ;

Le jardin participe également à des événements comme la Fête de la musique, Paris quartier d'été, Lire en fête, les Nuits blanches.

- Des événements caritatifs

Depuis 16 ans, le Jardin d'acclimatation met à disposition de l'association « Vaincre la mucoviscidose », l'ensemble de ses espaces. En 2011, 3 000 participants et 21 écoles ont permis de rassembler 150 000 € de dons. Pour la deuxième année, une course du souffle, rassemblant 700 coureurs à travers le Bois de Boulogne, a été organisée.

Le principal sous-concessionnaire, la Société Ludo Vert a participé aux Virades de l'espoir en offrant de nombreux tours de manège (3 000 tours le 29 septembre, 7000 tours le 30 septembre, don de 5 000 tickets à l'arrivée de la Course du souffle et insertion de 5 tickets par kit des Virades), ainsi qu'en renforçant les effectifs de ses équipes.

De plus, elle a offert 15 000 tickets aux associations municipales qui ont pris part à cette manifestation.

d) Le Musée en herbe

Le Musée en herbe, agréé directement comme sous-concessionnaire dans l'article 17 de la convention, a recentré en octobre 2009 ses activités dans ses locaux de la rue Hérold après la forte diminution de la subvention accordée par la Ville de Paris.

e) Des animations culturelles développées notamment dans le cadre d'une collaboration renforcée avec le Musée national des arts et traditions populaires (MATP) et le Musée en herbe

Le MATP ayant fermé en 2005 après plus de soixante-dix ans d'existence avant le transfert de ses collections au Musée des civilisations de l'Europe et de la Méditerranée, les partenariats prévus ne peuvent plus être poursuivis.

f) Un emplacement réservé afin de permettre chaque année l'accueil temporaire d'un cirque ou d'autres spectacles

Le départ du cirque Phénix est effectif depuis début 2008, mais des spectacles sont présentés chaque année dans les allées du Jardin avec un programme consacré à un pays ou une région.

On rattachera à ce domaine l'activité de la Prévention routière prévue par la convention. Elle a cependant cessé d'exploiter son circuit début 2008, le contexte d'un parc moins vaste du fait des travaux de la fondation lui apparaissant moins favorable.

1.2.1.3. Des espaces et équipements sportifs

a) Les équipements existants (bowling, golf miniature) devaient être maintenus

En réalité, ces activités ont cessé du fait de la réduction du périmètre de la concession nécessitée par l'accueil de la Fondation Louis Vuitton, le golf ayant cessé ses activités en 2006 alors que le bowling les avait interrompues en 2004.

b) Une patinoire destinée aux enfants à créer en utilisant l'hiver un plan d'eau à aménager

Il était prévu que cet équipement sportif soit exploité par le concessionnaire Ludo Vert (annexe 2 de la convention de sous-concession). Actuellement le Jardin ne dispose d'aucune patinoire fixe et n'accueille aucune patinoire démontable en hiver (ce qui serait pourtant susceptible de faire remonter le taux de fréquentation pendant les mois creux, vu le succès de ces équipements dans Paris intra-muros).

c) Des tennis de table à installer

Des tables de ping-pong font partie de l'aire de jeux « jardin plage » près de la pataugeoire.

Le Jardin d'acclimatation a installé des équipements de fitness en plein air tels que vélos, rameurs, marcheurs doubles le long de l'aire de pique-nique.

Enfin, il existe un centre équestre installé dans les Grandes écuries Napoléon III et situé du côté de l'entrée Neuilly : il s'agit d'un club hippique géré en direct par la SJA depuis la liquidation judiciaire de la société qui le gérât précédemment. Il a été remis aux normes. Il est ouvert aux enfants et aux adultes, un autre club hippique étant par ailleurs exploité en bordure du site.

1.2.2. Les activités de jeux, relevant plus du parc d'attractions.

a) Des activités ludiques gratuites

Le parc dispose des distractions enfantines traditionnelles : aires de jeux en plein air, balançoires, manèges, comme exigé par la convention. Le Jardin a fait un effort en matière de remplacement des aires de jeux vétustes par des installations aux normes. Il a renforcé son offre en activités de plein air gratuites : tyroliennes près de l'entrée principale du parc, miroirs déformants, jeux d'eau, brumisateurs, pataugeoire... Des jeux d'accrobranche ont été aménagés sur le site à destination des 6 à 12 ans près de la volière.

b) Les activités foraines à titre onéreux

Les manèges et stands forains sont exploités soit directement par la SJA soit par l'unique sous-concessionnaire en dehors des activités de restauration, la Société Ludo Vert, dont les activités sont concentrées dans le Village des manèges.

On en compte un peu moins d'une cinquantaine, comme prévu par la convention : les stands et manèges exploités par Ludo Vert sont au nombre de 47 d'après les conventions (18 mentionnés dans la convention Ludo Vert et 26 qui relevaient auparavant de Loisirs Créations), auxquels il convient d'ajouter trois attractions foraines directement exploitées par la SJA (Rivière enchantée, Papillons d'Alice, bateaux téléguidés).

Ces activités, par leur nombre, leur surface, leur impact visuel et leur ancienneté contribuent fortement à l'identité du Jardin.

Pour l'accès, le Petit train est géré en propre par la SJA et a été fiabilisé en 2011 avec le passage de deux locomotives à traction électrique.

- La convention prévoit que les activités ne devront pas être source de nuisances pour les riverains, ni de pollution.

Il n'a pas été porté à la connaissance des rapporteurs de réclamations relatives aux nuisances créées par les manèges. Par contre, des riverains ont pu se plaindre auprès de la DEVE et de la Mairie de Neuilly du bruit occasionné par des réceptions en soirée dans le Parc. On relève dans les comptes rendus des visites techniques des 19 septembre 2011 et 18 octobre 2012 que « le concessionnaire indique que des limiteurs de sons sont mis en place et qu'à l'avenir ce matériel sera également enregistré pour permettre de donner suite aux plaintes éventuelles ».

1.2.3. La convention prévoit également un certain nombre de services

1.2.3.1. Un espace d'accueil et d'animation devant obligatoirement comporter une halte-garderie dont le concessionnaire fixera librement le tarif, une bibliothèque enfantine, une salle de présentation des activités du parc, un point rencontre, des cabines téléphoniques et des installations sanitaires

Les ateliers se déroulent dans le bâtiment d'accueil et de réception à l'entrée du parc. Les ateliers pédagogiques sont fréquentés à 50 % par des scolaires, en provenance de toute l'Ile-de-France. 1 350 ateliers à destination des enfants ont été organisés en 2012 (12 300 enfants dont 5 452 scolaires et enfants des centres de loisirs), soit 100 enfants par jour, en moyenne.

Des ateliers pour adultes sont également organisés depuis 2008 : art floral, calligraphie chinoise, œnologie...

En partenariat avec l'association Gymboree, le Jardin propose également dans un autre bâtiment, du lundi au samedi, des ateliers parents-enfants d'éveil et de jeux pour les tout-petits à partir de trois mois : motricité et jeux, musique et jeux, anglais et jeux.

La Société du Jardin d'acclimatation a fait part de son intention de procéder à la démolition et à la reconstruction des sanitaires, permettant de réaliser un accueil petite enfance et sécurité, en intégrant la surface d'un atelier ; ces travaux devaient faire l'objet d'un permis de construire à déposer mi-mars 2013.

Différents services aux clients plus modernes que ceux prévus à l'origine² sont également disponibles :

L'information des visiteurs est assurée par le site Internet (www.jardindacclimatation.fr), qui est régulièrement mis à jour. Les activités quotidiennes du Jardin y sont présentées ainsi que les conditions tarifaires, les événements exceptionnels, les conditions d'accès, les numéros de téléphone utiles. Il sera amélioré en 2013 avec une nouvelle présentation de la Newsletter du Jardin. Le principal concessionnaire, Ludo Vert, dispose également d'un site Internet dont plusieurs pages, au moment de l'audit, restent en construction.

Des visites guidées du patrimoine architectural sont assurées par des conférenciers.

Le Jardin est connecté gratuitement au wifi grâce à la Ville de Paris. Une borne solaire pour la recharge gratuite des téléphones ou ordinateurs portables doit être installée cet été 2013.

Enfin la SJA gère une boutique qui propose différents produits liés au Jardin dans deux points de vente.

1.2.3.2. Une infirmerie permettant d'assurer des soins d'urgence

Le site comprend un poste de secours exploité par la Croix Rouge, ouvert tous les jours de 12 à 19 heures. Quatre défibrillateurs sont disposés aux entrées et dans les endroits les plus fréquentés du parc.

1.2.3.3. Une activité de restauration

En application de l'article 15 de la convention, le concessionnaire est tenu à une obligation de diversité culinaire et tarifaire vis-à-vis des usagers.

² L'article 10 énumère à titre indicatif les éléments du dispositif d'information qui devaient compléter la réalisation de l'espace d'accueil.

Il doit offrir au moins une formule de restauration rapide, un restaurant traditionnel dans une gamme moyenne de prix, une cafétéria et divers stands de boissons, confiserie, glaces.

Les restaurants en activité au premier semestre 2013 sont les suivants :

- Restauration classique : La Grande verrière, restaurant de 300 places adapté aux repas d'affaires et à l'événementiel, disposant d'un salon privé, le Pavillon des oiseaux (450 places dont 150 en terrasse), la Terrasse du Jardin ;
- Restauration rapide : le salon de thé Angelina, le Petit pavillon du jardin (salades, tartes), la Chaumière gourmande (viennoiseries et sandwiches), la Crêperie de la petite ferme, le Manège (sandwiches et confiserie), auxquels il faut ajouter le café du Village des manèges ;
- Le parc dispose également d'aires de pique-nique avec tables et transats.

La SJA a justifié le non-renouvellement de plusieurs des sous-concessions de restauration par un manque de qualité et a procédé, au fil des ans, au remplacement des opérateurs historiques par de nouveaux sous-concessionnaires sur appel à candidatures : Compagnie Navarre (Pavillon des oiseaux en 2011), Concept au jardin, filiale du groupe Bertrand (Salon Angelina dans la Magnanerie, en mai 2011 et kiosques en remplacement des Ets Paris en juillet 2011), Groupe Soficot (la Grande verrière depuis mai 2011).

Le maintien du restaurant la Ferme du golf était prévu par la convention, mais cet établissement a été fermé car il se trouve sur l'emprise de la Fondation et n'a pu être déplacé. Il devait être transféré dans des locaux à réhabiliter à l'entrée Sablons, mais ce transfert n'a pu se réaliser immédiatement pour des retards liés à un permis de construire (lettre de [...] à la Ville de Paris du 4 janvier 2011). C'est en définitive Soficot, gestionnaire des restaurants Ledoyen, qui en a repris l'exploitation.

La SJA loue également des espaces pour événements, activité forte en 2010, mais en 2011 de nombreux sites n'ont pas pu être proposés à la location, comme la Magnanerie, la Grande verrière et le Musée des enfants, puisqu'ils ont fait l'objet de nouvelles sous-concessions. Peuvent être loués pour séminaires, réunions ou manifestations privées avec tout l'équipement technique nécessaire : le Palais d'hiver (175 m²), La Maison des ateliers (254 m²), la Maison de thé (175 m²), le théâtre (320 m²) et le jardin coréen (300 personnes en cocktail).

Le nombre des sous-concessionnaires et occupants sans titres s'est donc fortement réduit pendant la durée de la concession, en particulier au cours des dernières années, puisque ne subsistent plus, parmi les sous-concessionnaires historiques que Ludo Vert, pour les manèges, la Compagnie Navarre, pour la restauration et GTV (ex Terrasses du Jardin), toujours pour la restauration. Se sont, en revanche, implantées les Chaudières gourmandes (restauration), en 2007, les Joies de Sofi (restauration), en janvier 2011, Concept au Jardin (restauration rapide), en avril 2011. (annexe 6 : tableau des sous-concessions 2001/2012)

1.2.4. Le suivi de la concession

La convention prévoit le suivi des activités de la concession dans le cadre d'une commission de surveillance, qui se réunit chaque année (sauf en 2012), sous la présidence de l'adjoint au Maire chargé des finances, et à laquelle participent le Directeur des finances, le Directeur des espaces verts et de l'environnement, le Président-Directeur général de la société concessionnaire, et trois personnes qualifiées désignées par le Conseil de Paris.

Un rapport assez complet sur les activités lui est remis.

On observera cependant que les demandes de la Ville, hormis pour une demande d'orientation vers un public plus diversifié, sont peu nombreuses.

On note également l'absence, au niveau politique, de l'adjoint chargé des espaces verts, de même que de l'adjoint chargé de la culture, qui paraît justifiée avec l'implantation de la Fondation. Ne figurent pas davantage les adjoints chargés de la jeunesse, ou des sports.

Recommandation 1 : Prévoir la présence des adjoints au Maire chargés des espaces verts, de la culture, de la jeunesse et des sports à la commission de surveillance

1.3. Une image positive auprès d'une clientèle fidèle

Le Jardin d'acclimatation a fait réaliser, pour la première fois, et de sa propre initiative, une étude des publics et de la fréquentation par l'Institut TNS SOFRES au troisième trimestre 2010.

Cette étude constate que la fréquentation annuelle connaît d'importantes variations saisonnières de clientèle et que le concessionnaire ne dispose d'aucune connaissance du profil des visiteurs.

Elle a consisté en la distribution de questionnaires et des entretiens en face à face réalisés en août et septembre 2010, ce qui a permis de mettre en exergue des différences marquées entre la fréquentation estivale et la fréquentation du reste de l'année (clientèle de proximité).

1.3.1. Un fort ancrage dans la tradition familiale et une forte dépendance par rapport à la météo

Les visiteurs appartiennent en majorité aux professions et catégories socio-professionnelles supérieures (63 % contre 34 % dans la population française), plutôt féminins (75 %), et qui ne regardent pas à la dépense.

La clientèle a tendance à rajeunir avec une augmentation de la part des 2 à 13 ans. La clientèle est française (97 %) et plus particulièrement francilienne (90 %), ces chiffres étant inférieurs en été. La clientèle est majoritairement parisienne (40 %), 33 % des visiteurs viennent des Hauts-de-Seine et 24 % des autres départements (chiffres de la commission de surveillance du 30 juin 2011 qui ne semblent pas figurer dans l'étude SOFRES). La clientèle originaire de Neuilly n'a pas été dénombrée.

La clientèle de proximité - qui n'est pas expressément définie dans l'enquête, mais qui y est opposée à la clientèle estivale - fréquente souvent le Jardin d'acclimatation (41 % au moins une fois par mois). L'archétype du groupe de visiteurs est une famille avec deux enfants jeunes ou en bas âge (67 % de moins de cinq ans).

Une majorité de visiteurs utilise la voiture pour venir (61 %), la proximité de la clientèle classique limitant l'utilisation des transports (transport en commun : 28 % ; 11 % viennent à pied).

La visite au mois d'août est plus une distraction exceptionnelle qu'un événement du quotidien : elle est donc un peu plus longue en moyenne que la visite de proximité (4,1 heures contre 3,7). La dépense moyenne est un peu plus élevée pour la clientèle estivale (55 € contre 49 €). La clientèle habituée dépense 8 € pour l'entrée au parc, 28 € pour les attractions et 17 € pour la restauration.

Les visiteurs viennent pour poursuivre la tradition familiale (ils venaient déjà étant enfants à plus de 50 % pour la clientèle de proximité), la raison principale de la visite est de faire plaisir aux enfants (70 %).

Mais la fréquentation est très dépendante de la météo, un beau temps étant nécessaire pour ces activités de plein air, surtout pour la clientèle de proximité.

1.3.2. Des activités connues et pratiquées : un jardin dédié au jeu et à l'amusement, mais sans thème dominant

Le Village des manèges, la Ferme des animaux, les aires de jeux gratuits et le Petit train sont les espaces les plus fréquentés. Ces attractions font le renom du jardin, en notoriété spontanée, surtout pour la clientèle estivale.

En revanche, peu de visiteurs connaissent les différents événements proposés et y participent.

L'univers concurrentiel est dominé par les parcs à thème (Eurodisney, Astérix...) plus que par les jardins parisiens.

1.3.3. Une très forte fidélisation

Le jugement des visiteurs est très positif (noté 8/10) avec un taux de satisfaction élevé pour les manèges. Les visiteurs y reviendront presque tous.

Ce niveau de satisfaction est porté avant tout par deux éléments clés, la diversité des activités et le bien-être en famille. Il est également bien entretenu, facile d'accès et propose de nombreux espaces verts.

Mais il est perçu comme trop cher et peu innovant dans ses attractions. Toutefois la perception d'un rapport qualité-prix insuffisant n'influence pas directement l'opinion globale qui est très favorable.

Les améliorations souhaitées spontanément sont les suivantes :

- améliorer les prix avec la création d'un forfait entrée + manèges ;
- améliorer les jeux en proposant des nouveautés ;
- améliorer l'offre de restauration et les aires de pique-nique ainsi que les parkings.

Recommandation 2 : Demander au concessionnaire des prévisions de renouvellement périodique des jeux et attractions

Le consultant constate que la grande diversité des activités prohibe un positionnement clair surtout auprès de la clientèle estivale. Dans l'optique d'un repositionnement, il propose de refondre l'offre autour de deux thèmes de prédilection à décliner face à la concurrence des parcs de loisirs :

- l'environnement, qui peut s'appuyer sur les nombreux espaces verts bien entretenus, les animaux, les paysages du monde, la volière, le potager... ;
- l'authenticité, qui capitalise sur les visiteurs de proximité (tradition familiale, enfance...)

Recommandation 3 : Conforter l'image environnementale du Jardin en prévoyant dans la prochaine concession le respect de la norme ISO 14001, comme pour les autres activités concédées dans les Bois de la Ville.

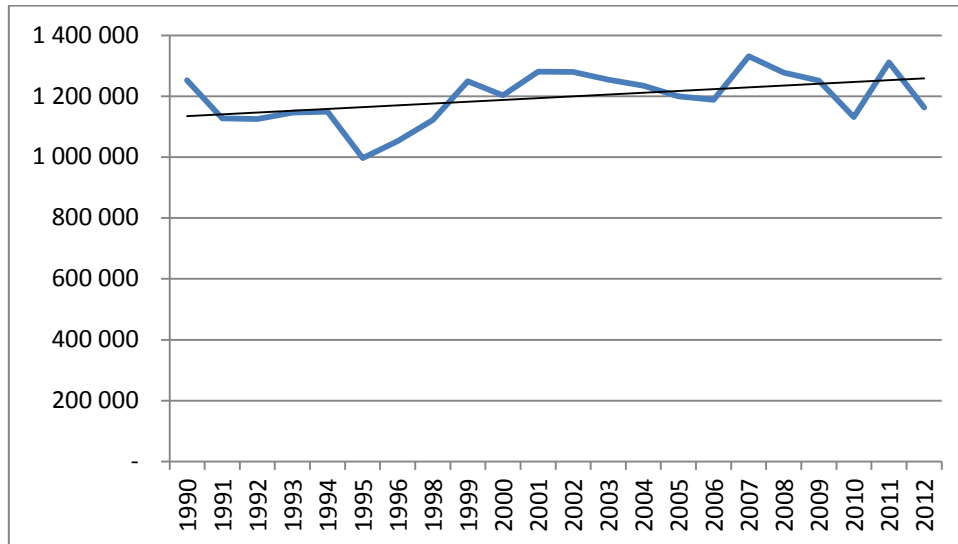
1.4. Une activité qui reste fortement saisonnière et dépendante du climat

La fréquentation du Jardin est plutôt stable dans la durée, autour d'une moyenne d'environ 1 200 000 entrées payantes, en très légère progression tendancielle. Le système d'information ne permet pas de décompter exactement les entrées gratuites, dont le nombre reste estimatif.

Recommandation 4 : Mettre en place un contrôle des entrées gratuites

Dans sa réponse au rapport provisoire, la Société du jardin d'acclimatation fait savoir que depuis l'été 2013, les entrées gratuites sont identifiées dans le logiciel de caisse. Mais l'organisation des caisses ne permet pas de garantir que le caissier identifie correctement les différentes catégories de gratuités (enfants de moins de trois ans, abonnements, personnes à mobilité réduite, etc...). Seul le contrôle physique dissocié de la vente permettra de s'assurer de l'exactitude de ces données. Il devrait être mis en place fin 2014. Les rapporteurs observent que cette dissociation contribue par ailleurs à la sécurisation de la billetterie de manière générale.

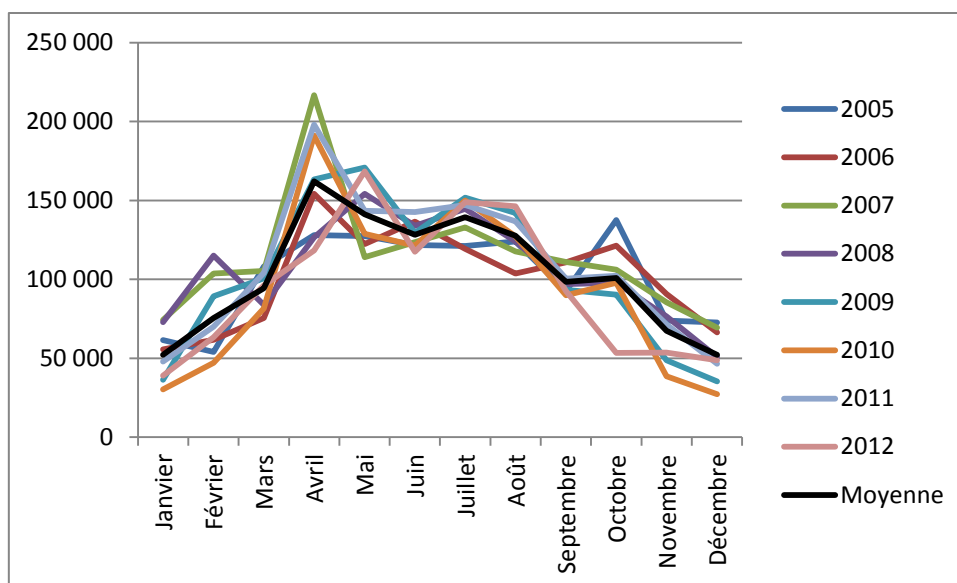
Graphique 1 : Entrées payantes 1996-2012



Source : Société du Jardin d'acclimatation

Elle est aussi marquée par une forte saisonnalité.

Graphique 2 : Nombre d'entrées payantes par mois 2005-2012



Source : IGVP à partir données Société du Jardin d'acclimatation

Ainsi, les deuxièmes et troisièmes trimestres représentent près des 2/3 du nombre des entrées payantes enregistrées, le deuxième trimestre représentant à lui seul plus du tiers.

Tableau 1 : Nombre d'entrées payantes par trimestre. Moyenne 2004-2012

| | Moyenne 04/12 | |
|----------------|---------------|-------|
| 1er trimestre | 158 893 | 12,8% |
| 2ème trimestre | 426 685 | 34,4% |
| 3ème trimestre | 361 209 | 29,2% |
| 4ème trimestre | 223 666 | 18,1% |
| | 1 239 105 | 100% |

Source : IGVP à partir données Société du Jardin d'acclimatation

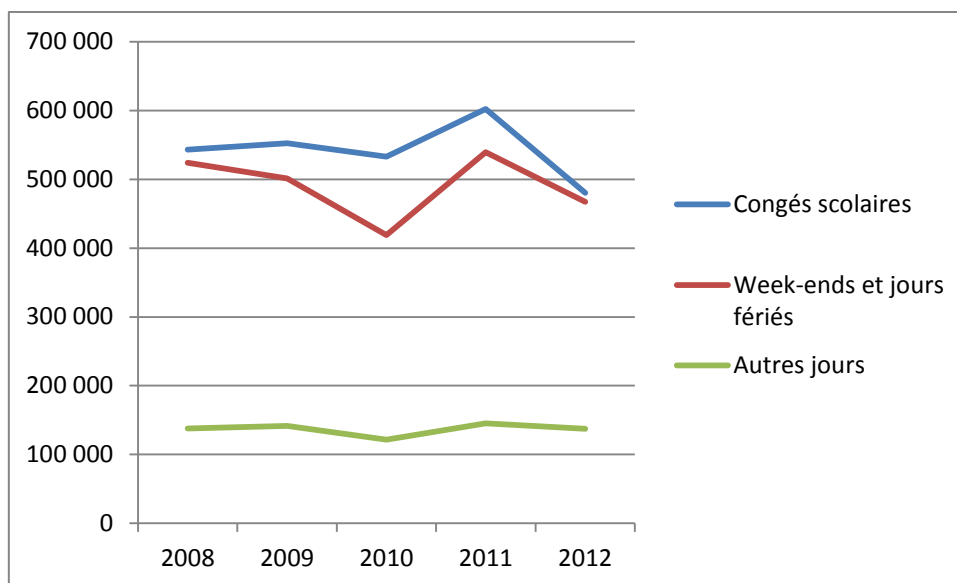
Le jardin présente la particularité d'être ouvert toute l'année. Près de 90% des entrées sont cependant enregistrées sur les périodes de congé scolaire, les week-ends et les jours fériés.

Tableau 2 : Nombre d'entrées lors des congés scolaires, des week-ends et jours fériés, et autres jours 2008-2012

| | 2008 | | 2009 | | 2010 | | 2011 | | 2012 | |
|---------------------------|------------------|-------------|------------------|-------------|------------------|-------------|------------------|-------------|------------------|-------------|
| Congés scolaires | 543 040 | 45,1% | 552 501 | 46,2% | 532 757 | 49,6% | 601 993 | 46,8% | 480 010 | 44,3% |
| Week-ends et jours fériés | 523 939 | 43,5% | 501 328 | 41,9% | 419 029 | 39,0% | 539 440 | 41,9% | 467 071 | 43,1% |
| Autres jours | 137 686 | 11,4% | 141 499 | 11,8% | 121 629 | 11,3% | 145 374 | 11,3% | 137 545 | 12,7% |
| Total annuel | 1 204 665 | 100% | 1 195 328 | 100% | 1 073 415 | 100% | 1 286 807 | 100% | 1 084 626 | 100% |

Source : IGVP à partir données Société du Jardin d'acclimatation

Graphique 3 : Nombre d'entrées lors des congés scolaires, des week-ends et jours fériés et autres jours 2008-2012



Source : IGVP à partir données Société du Jardin d'acclimatation

En moyenne, la fréquentation des jours autres que de congés scolaires, de week-end ou fériés, est quatre fois moindre que sur ces périodes.

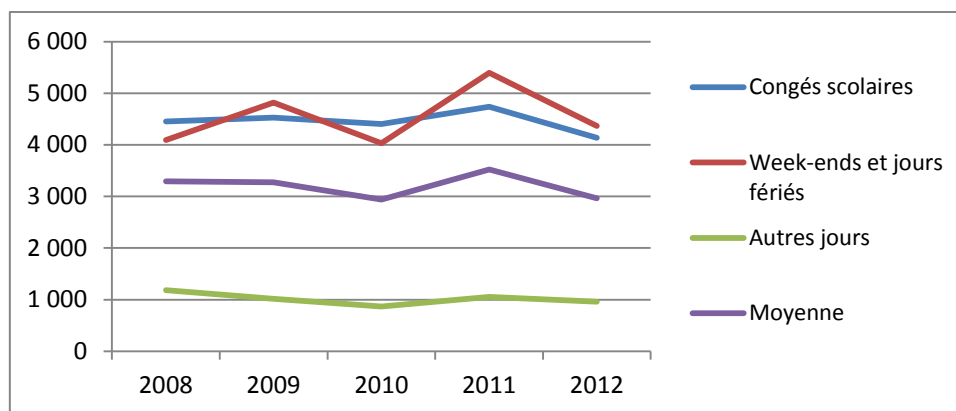
Tableau 3 : Nombre d'entrées par jour de congés scolaires, de week-ends et jours fériés, et autres jours 2008-2012

| | 2008 | 2009 | 2010 | 2011 | 2012 |
|---------------------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|
| Congés scolaires | 4 451 | 4 529 | 4 403 | 4 740 | 4 138 |
| Week-ends et jours fériés | 4 093 | 4 820 | 4 029 | 5 394 | 4 365 |
| Autres jours | 1 187 | 1 018 | 869 | 1 053 | 962 |
| Moyenne | 3 291 | 3 275 | 2 941 | 3 525 | 2 963 |

Source : IGVP à partir données Société du Jardin d'acclimatation

On note l'impact de la fréquentation des week-ends et jours fériés dans le résultat annuel. Ainsi, l'année 2011 a connu une très forte fréquentation globale, et une particulière bonne performance des week-ends et jours fériés.

Graphique 4 : Nombre d'entrées par jour de congés scolaires, de week-ends et jours fériés et autres jours 2008-2012



Source : IGVP à partir de données Société du Jardin d'acclimatation

Enfin, la fréquentation reste assez fortement « climato-dépendante », comme il apparaissait déjà dans l'étude TNS SOFRES de 2010. Le coefficient de corrélation entre la température de l'après-midi et la fréquentation quotidienne reste globalement identique de 2008 à 2012. Surtout, il est le plus fort sur les week-ends et jours fériés, déterminants, surtout au deuxième trimestre, dans le niveau de fréquentation globale de l'année, et la réussite de l'exercice.

Tableau 4 : Corrélation température/fréquentation 2008-2012

| | 2008 | | | 2009 | | | 2010 | | | 2011 | | | 2012 | | |
|---------------------------|-------------|----------------|-------------|-------------|----------------|-------------|-------------|----------------|-------------|-------------|----------------|-------------|-------------|----------------|-------------|
| | °C | Visiteurs/jour | Correl | °C | Visiteurs/jour | Correl | °C | Visiteurs/jour | Correl | °C | Visiteurs/jour | Correl | °C | Visiteurs/jour | Correl |
| Jours utiles | 14,0 | 4 268 | 0,47 | 16,9 | 4 663 | 0,44 | 15,6 | 4 230 | 0,55 | 17,6 | 5 028 | 0,46 | 16,6 | 4 247 | 0,41 |
| Congés scolaires | 15,6 | 4 451 | 0,38 | 18,5 | 4 529 | 0,38 | 17,4 | 4 403 | 0,46 | 17,6 | 4 740 | 0,43 | 18,4 | 4 138 | 0,28 |
| Week-ends et jours fériés | 13,4 | 4 093 | 0,54 | 14,9 | 4 820 | 0,44 | 13,6 | 4 029 | 0,46 | 16,3 | 5 394 | 0,52 | 14,6 | 4 365 | 0,56 |
| Autres jours | 15,6 | 1 187 | 0,43 | 13,9 | 1 018 | 0,46 | 12,9 | 869 | 0,51 | 15,5 | 1 053 | 0,44 | 14,0 | 962 | 0,26 |
| Total | 14,5 | 3 291 | 0,33 | 15,7 | 3 275 | 0,34 | 14,6 | 2 941 | 0,49 | 16,8 | 3 525 | 0,43 | 15,6 | 2 963 | 0,39 |

Source : IGVP à partir données Société du Jardin d'acclimatation

La très faible fréquentation en semaine et hors saison amène à s'interroger sur la pertinence de maintenir une redevance à l'entrée pour ces journées, et en particulier le lundi. Le coût de recouvrement en est certainement supérieur à la recette encaissée.

2. UN SITE PROFONDEMENT AFFECTÉ PAR L'IMPLANTATION DE LA FONDATION LOUIS VUITTON

En 2004, le groupe LVMH s'est engagé dans la réalisation de son projet de Fondation Louis Vuitton pour la création dédiée à l'art. Autorisée par arrêté préfectoral du 31 octobre 2006, elle a pour objet « *en s'appuyant sur une collection d'œuvres d'art principalement axée autour de l'art moderne et contemporain* » :

- la promotion de l'art et de la culture ;
- le soutien à la création artistique ;
- le développement de l'accès du plus grand nombre aux œuvres d'art et aux créations culturelles ;
- le rayonnement national et international des activités de création artistique et culturelle.

L'accueil du bâtiment destiné à héberger la fondation a été rendu possible par la soustraction au périmètre initial du Jardin d'acclimatation d'une superficie de près de 11 000 m² située à la périphérie du jardin en bordure du Bois de Boulogne.

Cette implantation va entraîner un important volume de travaux. Elle s'est traduite par la conclusion d'un ensemble complexe de conventions, et une modification sensible des activités proposées et à venir.

2.1. Un important volume de travaux de réhabilitation

Le Jardin d'acclimatation appartient au site classé du Bois de Boulogne depuis l'arrêté ministériel du 23 septembre 1957 ; il est couvert par les dispositions applicables à la zone naturelle et forestière du plan local d'urbanisme de Paris qui a remplacé l'ancienne zone naturelle ND du plan d'occupation des sols, visée dans le traité de concession³. Les concessions sont classées par le PLU en zone naturelle et forestière selon deux modalités :

- Surfaces non boisées non destinées à évoluer ;
- Secteurs de taille et capacités d'accueil limitées (STCAL).

Le Jardin d'acclimatation présente dans sa zone périphérique un STCAL en forme d'anneau qui entoure un espace vert central non constructible. Dans ces secteurs délimités avec précision par le PLU, et qui correspondent pour l'essentiel à des emprises déjà bâties, des constructions nouvelles peuvent être autorisées dans certaines conditions. Ainsi le règlement y autorise des constructions qui ne peuvent comporter plus d'un rez-de-chaussée et d'un étage, éventuellement accompagnés d'une mezzanine. Mais les hauteurs de ce rez-de-chaussée et de cet étage ne sont pas plafonnées. C'est ainsi que le Maire de Paris a délivré le 8 août 2007 le permis de construire PC 016 07 V 0025 de la Fondation Louis Vuitton d'une hauteur au faîtiage d'environ 45 m.

Afin de tenir compte de l'intégration de ce projet dans un site classé sous sa dimension architecturale, urbaine et paysagère, la demande de permis de construire du bâtiment de la Fondation avait été accompagnée d'une étude portant sur l'analyse de l'ensemble du

³ Le Bois de Boulogne est également couvert par une charte d'aménagement durable datant de 2003 adoptée par la Ville de Paris, les communes riveraines, le conseil général des Hauts-de-Seine et le conseil régional, ainsi que par un plan de gestion arboricole fixant un programme de travail pour les années 2006-2020.

Jardin et d'un programme de travaux. Comme le déclarait le paysagiste de la Fondation devant la Commission supérieure des sites : « *L'échelle de programmation de la Fondation est basée sur l'ensemble du Jardin d'acclimatation, de manière que le projet de la Fondation réimpulse une dynamique de rénovation à l'ensemble du jardin et que celui-ci, et à terme, retrouve une lisibilité et une cohérence globale.* »

La Commission supérieure des sites, perspectives et paysages a donné un avis favorable à ce projet le 21 juin 2007 en prenant acte en séance de l'élargissement du périmètre de requalification du Jardin lié au projet et de l'engagement de la Ville de garantir l'aboutissement du projet de requalification à travers toute nouvelle concession.

L'autorisation ministérielle de travaux en site classé délivrée par le ministre de l'écologie et de l'aménagement durables le 1^{er} août 2007 considère que « *la concession du Jardin d'acclimatation dans le Bois de Boulogne a vu sa vocation évoluer vers des activités essentiellement de loisirs dont la qualité doit être améliorée* ». Le ministre n'a donc autorisé l'ensemble des travaux projetés que sous réserve de la confirmation de tous les engagements et garanties juridiques d'aboutissement du schéma directeur de réhabilitation de l'ensemble du jardin d'acclimatation, selon le calendrier défini, et de la constitution d'un comité de suivi auprès du Préfet de Paris.

La décision vise en particulier, en dehors de la convention relative à l'aménagement du Jardin d'acclimatation passée le 20 juin 2007 entre la Fondation et la SJA, le courrier de la Ville précisant que le schéma de cohérence du Jardin d'acclimatation sera mis en œuvre en deux phases indissociables et que la seconde phase de travaux sera imposée au futur concessionnaire, lors du renouvellement de l'actuelle concession en 2015.

M. Christian SAUTTER, adjoint au maire de Paris, chargé du développement économique, des finances et de l'emploi, a adressé le 20 juin 2007 au président de la commission des sites, une lettre par laquelle la municipalité s'engage sur la bonne mise en œuvre des travaux de réhabilitation du jardin en cohérence avec l'édification du bâtiment de la Fondation, pendant la période du contrat actuel de délégation et au-delà.

Le courrier rappelle que l'article 5 de l'avenant à la convention de délégation a été complété par l'avenant de 2006 : le concessionnaire du jardin peut proposer à la Ville de Paris de réaliser des travaux d'aménagement autres que ceux prévus dans la convention initiale, « *dans un souci de réorganisation des activités proposées au public* ». Dans ce cadre, un schéma de cohérence paysager a été proposé par le délégataire en lien avec la Fondation et présenté à la commission départementale des sites le 10 mai 2007.

Ce schéma de cohérence sera mis en œuvre en deux phases qui sont qualifiées d'indissociables :

- « *La première phase relève du titulaire actuel de la délégation et concerne les travaux qui seront réalisés entre 2007 et 2015 :*
- *Déconstruction de bâtiments inesthétiques, non représentatifs du patrimoine parisien et réhabilitation d'autres bâtiments (maison d'Eugénie, Grandes écuries...) ;*
- *Réaffectation au public de 2 ha de surfaces actuellement sous-utilisées ;*
- *Aménagement paysager de 4,5 ha entourant la Fondation ;*
- *Requalification des entrées Sablons et Neuilly ;*
- *Mise en valeur de la partie centrale du jardin et notamment de la rivière ;*
- *Plantation ou transplantation de 458 arbres contre 151 abattus.*

- *La seconde phase sera réalisée à partir de décembre 2015 après le renouvellement de l'actuelle concession :*

La Ville de Paris exigera du futur délégataire qu'il supporte les servitudes résultant de la présence du bâtiment de la Fondation (accès du public à partir du jardin, accès aux services de sécurité, passage de réseaux, servitudes d'aménagement...). Elle exigera également qu'il poursuive et achève la mise en œuvre du schéma de cohérence paysager, notamment ;

- *La transformation du Village des manèges ;*
- *La restauration des bâtiments du Musée en herbe et des Miroirs déformants et des espaces qui les entourent ;*
- *La réhabilitation de la volière et du Pavillon des oiseaux et des espaces qui les entourent ;*
- *La réhabilitation de l'allée Alphand et des allées secondaires ;*
- *Le repaysagement de la gare Maillot et du parcours du Petit train ;*
- *La remise en valeur du théâtre. »*

La Ville de Paris s'est donc engagée à garantir la mise en œuvre de ce schéma de cohérence paysager, document émanant du pétitionnaire du permis de la Fondation. Afin de lui donner force contraignante dans le cadre de la nouvelle délégation de service public, il est précisé par le Maire-adjoint que : « *Le schéma de cohérence paysager, accompagné d'un descriptif et du calendrier précis des travaux à effectuer, sera annexé à la convention pour l'exploitation et la mise en valeur du Jardin d'acclimatation* ».

Ainsi le futur délégataire est-il engagé par un programme que la Ville s'est approprié pour rétablir, comme le souhaitent les spécialistes du patrimoine et des sites, la conception d'origine du Bois.

Dans leur rapport de novembre 2009 relatif à la gestion des sites classés des Bois de Boulogne et de Vincennes, les inspecteurs généraux membres du Conseil général de l'environnement et du développement durable indiquent que « *le projet de réhabilitation du Jardin d'acclimatation s'appuie sur une étude historique précise pour proposer des modalités de restitution de la composition de Barillet-Deschamps, partiellement altérée au cours du temps. Il en résulte un projet magistral de restauration de certains éléments de la composition d'origine, adapté aux contraintes du site actuel et à ses usages, prenant en compte la mise en scène du projet de la Fondation Louis Vuitton pour la création confiée à l'architecte Frank GEHRY* ».

En précisant le programme des travaux à effectuer, le nouveau contrat de délégation formalisera le projet d'aménagement du jardin qui a conditionné l'autorisation ministérielle, les deux projets - Fondation et jardin étant ainsi liés.

Si des informations sont données chaque année sur les travaux projetés, un bilan et surtout une programmation de ceux restant à effectuer d'ici la fin de la concession, et dans le cadre de la prochaine concession, valorisée, n'a été communiquée ni à la commission de surveillance, ni à la Direction des finances, ni à la mission.

Recommandation 5 : Dresser le bilan valorisé des travaux réalisés et à réaliser dans le cadre de la première phase de travaux (2007-2015) de mise en œuvre du schéma de cohérence paysager

Dans sa réponse au rapport provisoire, la Société du jardin d'acclimatation s'engage à adresser ces éléments en janvier 2014.

Recommandation 6 : Estimer le montant des travaux à réaliser lors de la prochaine concession au titre de la mise œuvre du schéma de cohérence paysager, afin d'apprécier les offres des candidats à la prochaine concession sur ce point

2.2. Un ensemble complexe de conventions

L'implantation de la Fondation sur une partie de l'emprise concédée à la Société du Jardin d'acclimatation s'est traduite par une série assez complexe de conventions entre la Fondation et la Ville, et surtout entre la Fondation et la Société.

2.2.1. Les relations entre la Fondation Louis Vuitton et la Ville

Ces relations sont régies par la convention d'occupation du domaine public du 1er janvier 2007, autorisée par délibération du Conseil de Paris en date des 11, 12 et 13 décembre 2006.

Cette convention prévoit :

L'autorisation accordée à la Fondation d'entreprise Louis Vuitton pour la création d'occuper et d'utiliser de façon privative une emprise du domaine public municipal, d'une surface évaluée à 10 675 m², située avenue du Mahatma Gandhi, au Bois de Boulogne, afin d'y construire un bâtiment destiné à abriter des activités relatives à l'art et à la création, et de lui permettre d'y implanter son siège social. Cette autorisation ne confère à la Fondation ni la propriété commerciale, ni la qualité de concessionnaire de service public ou d'ouvrages ou de travaux publics.

Elle est accordée pour une liste limitative d'activités, à l'exclusion, en particulier, de toute activité industrielle ou commerciale, sauf autorisation écrite et préalable.

Cette autorisation est consentie pour une durée de 55 années, non tacitement renouvelable, au terme desquelles les constructions existant sur la parcelle deviennent de plein droit, et gratuitement, propriété de la Ville.

Elle porte également sur un programme de travaux, succinctement exposé à l'annexe 3. Son financement est évalué à 100 millions d'euros HT (valeur 2006), et son amortissement doit être effectué sur la durée de la convention, afin qu'aucune indemnité ou réduction de redevance puisse être demandée à ce titre.

La Fondation est autorisée à conclure des conventions de gestion avec d'autres occupants du domaine public municipal, notamment pour éviter des aménagements générateurs de nuisances visuelles et/ou sonores, ou entravant l'accessibilité. La Ville s'engage à ce que les droits et obligations nés de ces conventions soient pris en compte lors du renouvellement des différentes délégations de service public et conventions d'occupation domaniale jouxtant la parcelle.

La Fondation assurera l'entretien et le jardinage des parties jardinées, plantations et arbres, les entretiens obligatoires seront définis par la Ville et sous son contrôle.

En contrepartie, la Ville percevra une redevance forfaitaire annuelle de :

- 50 000 € jusqu'à la date d'ouverture de l'établissement au public ;
- 100 000 € à compter de cette ouverture jusqu'au terme de la convention.

Cette redevance est indexée sur l'indice des loyers publié par l'INSEE, l'indice de référence étant celui du 2ème trimestre 2006.

En complément, la Ville percevra une redevance complémentaire de :

- 6% sur la part des recettes d'exploitation hors taxes comprises entre 6 000 000 et 8 000 000 € ;
- 8% sur la part supérieure à 8 000 000 €.

La Fondation tiendra à la disposition de la Ville ses bilans et comptes de résultats, et celle-ci peut à tout moment demander renseignement ou précision sur son activité. Elle devra informer la Ville de toute nomination d'un nouveau membre de son conseil d'administration. Elle s'expose à pénalité en cas de modification dans la destination des lieux ou de retrait de la Société Louis Vuitton de la Fondation. La convention peut aussi être résiliée à l'amiable, en cas d'impossibilité de réaliser les travaux, de plein droit par la Ville, en cas de dissolution ou de liquidation judiciaire, ou de malversation ou délit de la Fondation, pour inexécution des clauses du contrat ou pour motif d'intérêt général.

2.2.2. Les conventions entre la Fondation et la Société du Jardin d'acclimatation.

Les relations entre la Fondation LVMH et la Société du Jardin d'acclimatation sont régies par une série de conventions :

- Le protocole d'accord du 11 avril 2007, et son avenant du 20 décembre 2007,
- La convention de gestion du 20 avril 2007,
- La convention du 20 juin 2007, et son avenant non daté,
- Deux avenants, respectivement à la convention du 20 avril et à celle du 20 juin,
- La convention du 14 janvier 2009,
- Le protocole d'accord transactionnel du 6 juin 2012.

2.2.2.1. Le protocole du 11 avril 2007

[.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....

.....]
.....]. *Le développement qui précède a été occulté conformément aux dispositions de la loi du 17 juillet 1978 relative à l'accès aux documents administratifs.*

2.2.2.2. La convention du 20 avril 2007

[.....]
.....]
.....]. *Le développement qui précède a été occulté conformément aux dispositions de la loi du 17 juillet 1978 relative à l'accès aux documents administratifs.*

2.2.2.3. L'avenant du 20 décembre 2007

[.....]
.....]
.....]. *Le développement qui précède a été occulté conformément aux dispositions de la loi du 17 juillet 1978 relative à l'accès aux documents administratifs.*

2.2.2.4. La convention du 20 juin 2007

La convention du 20 juin 2007 porte principalement sur les plantations et les démolitions affectant la parcelle, conformément au volet paysager annexé au permis de construire du bâtiment de la Fondation.

La Fondation et le Jardin s'engagent à tout mettre en œuvre pour aménager et rénover de concert et de façon cohérente les parcelles dont elles ont la gestion dans un esprit de continuité excluant toute séparation physique entre ces terrains.

S'agissant des plantations, l'article 2 prévoit :

- sur la parcelle de la Fondation : l'abattage de 95 arbres et la transplantation de 14,
- sur la parcelle du Jardin, mais en bordure de la Fondation, l'abattage de 56 arbres et la transplantation de 2,
- sur la parcelle du Jardin, la plantation de 442 arbres et la transplantation de 16.

Le Jardin accepte que les 1 374,5 m² d'emprise au sol correspondant aux bâtiments détruits soient affectés à la construction de bâtiments de la Fondation et à ne pas procéder à de nouvelles constructions sur sa parcelle.

Cette convention a fait l'objet d'un avenant non daté par lequel le Jardin accepte la création d'un parc à bicyclettes sur sa parcelle et autorise la Fondation à créer une voie d'accès pour permettre l'accès aux engins de secours et de lutte contre l'incendie.

2.2.2.5. La convention de gestion du 14 janvier 2009

[.....]
.....]
.....]
.....]
.....]
.....]
.....]
.....]

.....]. Le développement qui précède a été occulté conformément aux dispositions de la loi du 17 juillet 1978 relative à l'accès aux documents administratifs.

2.2.2.6. Le protocole d'accord transactionnel du 6 juin 2012

[.....]. Le développement qui précède a été occulté conformément aux dispositions de la loi du 17 juillet 1978 relative à l'accès aux documents administratifs.

2.3. Les évolutions récentes

Les évolutions récentes de l'activité sont causées, d'une part, par les perspectives d'arrivée de la Fondation Louis Vuitton et d'autre part, par les inflexions données volontairement à la gestion du Jardin par sa direction.

2.3.1. Les évolutions des activités dues à l'arrivée de la Fondation

a) Les activités situées sur le terrain de la Fondation

La destruction d'un hectare environ des emprises concédées en application de l'avenant au contrat de concession du 20 décembre 2006 a entraîné la suppression de trois activités, le golf miniature, le bowling et la Ferme du golf qui y étaient installées.

Le traité de sous-concession avec la Société AMF Bowling a été résilié par anticipation au 8 octobre 2004, la Ville souhaitant voir le Jardin revenir à sa vocation d'espace culturel, naturel et dédié à l'enfance. Cette résiliation a donné lieu à paiement d'une indemnité [..] *Le membre de phrase qui précède a été occulté conformément aux dispositions de la loi du 17 juillet 1978 relative à l'accès aux documents administratifs.*

Le concessionnaire du mini-golf devait cesser cette activité fin 2006 et les activités de restauration de la Ferme du golf devaient être transférées dans d'autres locaux existants, mais cet accord est devenu caduc en raison d'un contentieux sur le permis de construire.

b) Les activités situées sur les parcelles occupées par le chantier

Pour permettre l'implantation de la Fondation Louis Vuitton, le Jardin d'acclimatation a signé le 14 janvier 2009 avec celle-ci une convention de gestion lui consentant l'occupation provisoire de 1,8 ha pour la durée des travaux, soit 4 ans environ. Les activités situées sur les parcelles qui sont concernées ont, soit disparu, soit été déplacées ou remplacées.

La Maison enchantée a définitivement cessé son activité en janvier 2011, le bâtiment qui l'abritait devant être démolé. En compensation, le Jardin a attribué à son exploitant, la Compagnie Navarre, qui détient aussi le restaurant du Pavillon des Oiseaux, le bâtiment de la Petite ferme, pour créer une crêperie et a prolongé sa sous-concession de quatre ans.

L'Exploradôme, occupant sans droit ni titre depuis septembre 2005, a quitté le site fin septembre 2009. Le bâtiment a immédiatement été démolé après son départ. Le Musée en herbe a également libéré ses locaux en 2009.

La SJA observe que ces deux dernières activités apportaient environ 80 000 entrées supplémentaires par an, notamment dans les mois creux. Une perte de 18 000 entrées a donc été constatée sur le 4^{ème} trimestre 2009.

2.3.2. Les évolutions dues à la volonté de la SJA

La SJA souhaite maintenir la spécificité du jardin et lui conserver le caractère et l'esprit d'un village avec une ouverture toute l'année. Dans le rapport annuel du délégataire de service public 2011, la direction du Jardin d'acclimatation a indiqué son intention de privilégier les activités selon quatre orientations à partir de 2012 :

- *« étendre le nombre des ateliers d'éveil aux écoles et aux centres de loisirs de toute la région Ile-de-France et développer les ateliers en partenariat notamment avec la Fondation ;*
- *offrir aux visiteurs des animations tournées autour de l'image et du son, de la musique, de la danse ;*
- *améliorer la rentabilité et la sécurité des attractions existantes (Petit train et Rivière enchantée) et de celles dont il a décidé de prendre la responsabilité et la gestion (deux manèges, le stand photos de la Rivière enchantée et le centre équestre) ;*
- *proposer une restauration plus abondante, plus variée et plus qualitative aux visiteurs afin de les attirer plus tôt les jours d'affluence et plus souvent en période creuse ».*

Dans cette optique, il a été indiqué au cours de la réunion de la commission de surveillance du 30 juin 2011 que *« le Jardin d'acclimatation dans un souci d'homogénéisation des attractions présentes sur le site souhaite avoir moins de partenaires et gérer davantage d'activités... Dans le prolongement de la déconstruction de certains sous-concessionnaires (Bowling, la Petite ferme, la Maison enchantée...) ainsi que du départ d'autres sous-concessionnaires (Musée en herbe), le Jardin a entamé un travail d'homogénéisation des sous-concessions présentes sur le site. »* [.....]. *Le développement qui précède a été occulté conformément aux dispositions de la loi du 17 juillet 1978 relative à l'accès aux documents administratifs.*

La nécessité de répondre à l'insatisfaction des visiteurs quant à la qualité de la restauration et celle d'offrir une plus grande cohérence de services en reprenant un certain nombre de manèges justifient ainsi le non renouvellement de certaines sous-concessions.

Ainsi, le Jardin d'acclimatation a racheté en 2012 le manège de style montagnes russes, les Papillons d'Alice et une attraction de bateaux téléguidés exploités par la Société EC Loisirs et Nature, et a pris l'exploitation du stand photos de la Rivière enchantée auparavant assurée par Ludo Vert. La même année, il a également repris en gestion directe le club hippique après l'avoir réorganisé.

A l'exception des activités de restauration, la Société Ludo Vert est donc la dernière sous-concessionnaire qui ne dépend pas de la SJA (sous réserve du contrat concernant les photographes), les autres sous-concessions ayant été supprimées ou reprises en régie, s'additionnant aux activités gérées en direct depuis longtemps (train, Rivière enchantée).

Sa situation est cependant menacée puisque la Société du Jardin d'acclimatation, après en avoir informellement prévenu la Ville - alors que les sous-concessions sont soumises à son approbation - et formellement Ludo Vert, le 28 février 2012, a décidé d'introduire une demande en résiliation de la sous-concession devant le Tribunal administratif, demande rejetée le 3 avril 2013. Par ailleurs, un contentieux existe autour de la billetterie (cf. note en annexe sur les contentieux). Cette situation conflictuelle ne saurait perdurer sans compromettre le bon fonctionnement de la concession (annexe 7).

Cette évolution vers ce que la direction du Jardin appelle une « *gestion centralisée* » implique des indemnisations, une reprise des personnels et des actifs et de nouveaux investissements pour remettre les attractions à niveau ainsi qu'une baisse des redevances perçues. Elle s'inscrit en rupture avec la gestion traditionnelle du site.

2.3.3. Les questions de sécurité et de desserte.

L'implantation de la Fondation impose de revoir profondément les questions de sécurité, et pose aussi le problème de la desserte.

2.3.3.1. La sécurité

Le groupe de travail Fondation et Jardin d'acclimatation a identifié six chantiers prioritaires pour envisager ensemble les conditions de leur fonctionnement respectif, dans l'optique de l'ouverture de la Fondation en 2014 et du renouvellement de la concession du Jardin en 2015.

Le premier chantier prioritaire est celui de la sécurité et de la modernisation du Jardin. Il implique une mise à niveau pour accueillir dans de bonnes conditions les publics pour assurer la sécurité du parc et aussi des abords de la Fondation.

La situation actuelle n'est plus tenable puisque la Fondation va accueillir 300 000 visiteurs supplémentaires par an et qu'elle peut amener d'autres soucis, par exemple la surveillance des sculptures disposées dans le parc.

Devant la multiplication de ces risques, un audit de sûreté et de sécurité des installations et des procédures a été effectué en août 2012 par la société AFL conseil qui a rédigé un schéma directeur de sûreté. L'audit a permis de dresser un certain nombre de constats et de recommandations.

- L'analyse des risques existants et à venir du fait de l'ouverture de la Fondation

Globalement le niveau de sûreté atteint par le parc correspond à un risque faible lié à la présence de foules importantes et d'enfants. Les principaux risques de malveillance existants aujourd'hui dans ce parc accessible à tous concernent :

1. La sécurité des visiteurs

Il n'y a pas de barrière de sécurité autour des attractions, d'où un risque d'accident. On relève quelques vols par an.

La billetterie ne permet pas le comptage et le contrôle des visiteurs présents dans le parc (qui peuvent y accéder par le petit train) et la régulation des entrées. L'absence de séparation entre les allées techniques et les espaces ouverts au public constitue un risque pour l'accès des secours.

Les bâtiments administratifs et les zones de coulisse ne sont pas isolés du public.

Enfin, des problèmes de sécurité du Petit train au niveau de son exploitation et de son passage sur la voie publique ont été décelés. L'audit insiste également sur la nécessité de restructuration de la file d'attente et des quais de la rivière enchantée.

2. La sécurité anti-intrusion

[.....].

[.....].

3. L'accès des personnels et des livraisons

[.....]. Un contrôle effectué en juillet 2012 a montré que les agents des sous-concessions n'étaient pas tous en règle : sur 130 personnes, 61 ne pouvaient prouver leur appartenance au personnel des sous-concessionnaires ; depuis, un système de badge d'accès a été mis en place.

Les phrases qui précèdent ont été occultées conformément aux dispositions de la loi du 17 juillet 1978 relative à l'accès aux documents administratifs.

4. Les risques liés à la Fondation Louis Vuitton

Le rapport relève les difficultés susceptibles d'être causées par des frontières moins marquées entre deux espaces d'usages différents, ainsi que des risques liés aux activités nocturnes et aux visiteurs VIP, enfin ceux liés au transit de visiteurs et de personnel dans le Jardin.

- L'audit préconise un schéma directeur de sûreté

Les principaux objectifs du plan d'action sûreté proposé sont d'augmenter le niveau de sûreté par une approche globale : homogénéité dans le traitement des différents risques identifiés, cohérence par rapport aux fonctionnalités du site et à l'articulation avec la Fondation.

Le concept de protection devrait permettre à chacun de circuler, de s'amuser et de travailler dans un environnement sûr une fois franchies les barrières périphériques et périmétriques. Il implique un contrôle réel des flux aux accès périphériques, une meilleure supervision des flux à l'intérieur du site, un renforcement de la protection des points névralgiques, une meilleure protection des coulisses avec plus de filtrages et de supervisions, une optimisation et une homogénéisation des systèmes de surveillance, une collaboration forte avec la Fondation, une recherche de la qualité comme moyen de préservation du patrimoine.

- Le plan d'action

La lutte contre la malveillance fera intervenir des moyens de sûreté sur le site qui auront pour but de :

- rendre l'action malveillante difficile en augmentant les contraintes physiques et techniques ;
- briser l'anonymat des auteurs en améliorant l'information disponible.

La politique de sûreté s'appuie sur trois phases complémentaires à court, moyen et long terme. A court terme, il s'agit de traiter les cas de vulnérabilité maximum et de mieux évaluer les risques.

1. La mise en œuvre du plan d'action consiste donc dans un premier temps à prendre des mesures d'urgence :

[.....

].

Le développement qui précède a été occulté conformément aux dispositions de la loi du 17 juillet 1978 relative à l'accès aux documents administratifs.

2. Le plan à moyen terme comprendra :

[.....

].

Le développement qui précède a été occulté conformément aux dispositions de la loi du 17 juillet 1978 relative à l'accès aux documents administratifs.

3. Le plan à long terme comprendra :

- La formalisation des collaborations institutionnelles sur le site et hors site ;
- La pérennisation des procédures et la sensibilisation renouvelée du personnel aux risques d'agression ;
- L'audit régulier du site et l'actualisation du plan d'action ;
- La formalisation des procédures de gestion de crise.

Le groupe LVMH a donné son accord pour accorder une enveloppe globale pour la mise aux normes de sécurité. Le montant d'investissement proposé est de 3 100 000€, dont

100 000 € de rémunération du bureau d'études. Le budget 2013 de la société prévoit 1 100 000 € d'investissements au titre de la sécurisation des entrées et 270 000€ pour celle des attractions. Le partage définitif du budget global de 3 100 000€ ne paraît cependant pas encore arrêté (annexe 8).

La Ville a été informée oralement lors de la réunion du 13 janvier 2013 de la SJA avec [.....], Secrétaire général délégué, et [.....], Chef du bureau des établissements concédés à l'occasion du suivi du dossier de la Fondation. Les questions de sécurité ne figurent pas au compte-rendu. En toute hypothèse les travaux d'aménagement fonctionnel, notamment ceux s'inscrivant dans le schéma de cohérence paysagère, devant donner lieu à déclaration ou à autorisation d'urbanisme devront lui être soumis (art. 32 convention).

2.3.3.2. L'inquiétude quant aux flux de circulation que va générer la Fondation Louis Vuitton.

Le principal problème réside dans la détermination des moyens de transports que vont utiliser les visiteurs de la Fondation Louis Vuitton. En 2009 et 2011, les inquiétudes de la mairie de Neuilly quant au stationnement des véhicules qui risque de soulever des difficultés à l'ouverture de la fondation n'ont pas trouvé d'autre réponse que le souhait, émis par le Président-directeur général de la Société du Jardin d'acclimatation « *de voir une solution trouvée, en collaboration avec le STIF et la RATP pour l'aménagement de la circulation et les transports en commun* ».

Le Secrétaire général adjoint a rappelé en 2011, lors de la réunion de la commission de surveillance, la position de la Ville, défavorable à la création d'un parking afin de faire face au flux. Des discussions sont en cours avec la Fondation pour la mise en place d'une navette électrique.

3. UN MODELE ECONOMIQUE FRAGILE ET PARADOXAL

La situation du Jardin d'acclimatation est singulière car, alors que la concession arrive à son terme en 2015, la Société continue à investir fortement. Par ailleurs, ce n'est pas elle qui dégage les meilleurs résultats sur le site, et l'écart avec ses concessionnaires principaux s'accroît.

La Société du Jardin d'acclimatation constitue une structure de taille moyenne, d'un effectif inférieur à 100 salariés, au fonctionnement assez souple, que ce soit pour des raisons assez évidentes de taille, ou que ce soit par une volonté du groupe. Ainsi, il n'existe pas d'organigramme formel. Celui qui figure en annexe 9 a été réalisé à la demande de l'Inspection, et n'est pas validé au niveau groupe.

[.....

].

Le développement qui précède a été occulté conformément aux dispositions de la loi du 17 juillet 1978 relative à l'accès aux documents administratifs.

Le personnel présente l'expérience et la compétence garantissant un niveau de professionnalisme élevé.

La séparation de la caisse centrale et de la billetterie ne paraît fonctionnellement pas cohérente. L'autorité principale paraissant être celle de la direction administrative et financière, qui a mis en place la nouvelle organisation de la billetterie, et les contrôles qu'elle implique, il paraîtrait plus judicieux que cette dernière coiffe l'ensemble billetterie/caisse centrale, qui participe de la même activité.

Dans sa réponse au rapport provisoire, la Société fait valoir son attachement à la formule actuelle, mais reconnaît que le fonctionnement de la billetterie pourrait être clarifié par la mise en place de procédures, garantissant le contrôle interne et un rattachement fonctionnel fort à la direction administrative et financière.

Recommandation 7 : Renforcer le contrôle de la direction administrative et financière sur la billetterie par la rédaction de procédures détaillées

Certains de ces cadres sont rémunérés par des sociétés du groupe, et refacturés selon des modalités variables, et non formalisées. [.....] n'était pas encore refacturé en 2012. [.....] , quoique arrivée en 2006, n'était refacturée que depuis 2009. L'assistante de direction placée auprès de [.....] est également rémunérée par le Groupe, comme sa prédécesseure (laquelle n'avait jamais été refacturée). Une responsable des ressources humaines avait été mise à disposition du Jardin par le Groupe, et refacturée, de juillet 2011 à 2012.

Les règles de fonctionnement sont assez peu nombreuses, relativement récentes (2006) et mises en place à la demande des commissaires aux comptes. Il s'agit d'une procédure

achats et d'une procédure de caisse centrale. On note cependant que la mise en place de la billetterie centralisée en 2010 ne s'est pas accompagnée d'une procédure sur le traitement -scannage- des billets remis par les clients, soit directement auprès des attractions du Jardin, soit remis par les sous-concessionnaires.

La billetterie utilise le logiciel IREC, logiciel de référence. Elle souffre encore de nombreuses difficultés, en particulier pour le retour et le traitement des billets utilisés.
[.....]
.....]
.....] *La phrase qui précède a été occultée conformément aux dispositions de la loi du 17 juillet 1978 relative à l'accès aux documents administratifs.*

La comptabilité utilise le logiciel SAGE. Elle dispose d'éléments analytiques structurés autour de deux axes : service et zone géographique. Cette comptabilité analytique ne porte que sur les comptes de fonctionnement hors personnel titulaire, ce qui permet de fixer et de suivre les budgets des services.

Conformément au code du travail, la Société a rédigé un règlement intérieur, soumis à l'avis du comité d'entreprise et du comité d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail.

3.1. Un bilan atypique pour une fin de concession

3.1.1. Les comptes d'actif

[.....]
.....]
.....]

Recommandation 8 : Mettre en place un inventaire des immobilisations plus précis, aligné sur le détail des biens mis en concession.

Recommandation 9 : Supprimer le compte spécial de travaux dans la prochaine convention

3.1.2. Les comptes de passif

[.....]
.....]
.....]

.....].

Recommandation 10 : Produire un budget prévisionnel précis des flux d'investissement et d'amortissement, économique et exceptionnel, d'ici le terme de la concession

[.....].

Les développements qui précèdent ont été occultés conformément aux dispositions de la loi du 17 juillet 1978 relative à l'accès aux documents administratifs.

3.2. Un résultat modeste et en dégradation accélérée

3.2.1. Le compte de résultat

Le compte de résultat ci-dessous reprend la présentation du compte de la Société, en regroupant toutefois l'ensemble des charges de personnel, de la Société et extérieur, extrait dans ce dernier cas des achats, sous un intitulé unique « personnel ». De même les diverses dotations aux amortissements et provisions d'exploitation ont été regroupées sous une seule ligne. Il y a été ajouté les dotations aux amortissements exceptionnelles correspondant à la dotation complémentaire pratiquée pour amortir, au-delà des dotations économiques habituelles, l'intégralité de l'immobilisation sur la période restant à courir de la concession. Ces dotations correspondent à des amortissements de caducité. Ils représentent un montant d'environ 100 000€ à partir de 2009 et progressent régulièrement.

Le compte de résultat met en évidence une progression régulière des produits et des charges d'exploitation, surtout à partir de 2010, en raison de la reprise en direct des activités de certaines sous-concessions. Cette progression des masses s'accompagne aussi d'une détérioration du résultat, ce qui amène à s'interroger sur l'équilibre des activités nouvelles :

Tableau 5 : Compte de résultat 2007-2012

| <i>en euros</i> | 2007 | 2008 | 2009 | 2010 | 2011 | 2012 |
|--|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|--------------------|
| Ventes de marchandises | | | 18 124 | 41 220 | 49 987 | 58 357 |
| Production vendue | 4 352 269 | 4 218 752 | 4 205 633 | 5 076 311 | 5 320 595 | 6 196 088 |
| Production stockée | | | | | | |
| Production immobilisée | | 23 066 | 11 047 | 35 270 | 10 776 | 12 803 |
| Autres produits | | 1 208 | 18 651 | 3 137 | 7 533 | 3 336 |
| Transferts de charges refacturés | 403 178 | 573 365 | 368 013 | 477 682 | 423 722 | 423 722 |
| Reprises sur amortissement et provisions, transferts de charge | 163 600 | 95 271 | 639 036 | 786 036 | 1 110 585 | 841 989 |
| Redevances pour concession | 1 184 943 | 1 065 168 | 1 052 637 | 938 282 | 1 216 947 | 1 081 543 |
| Produits d'exploitation | 6 103 990 | 5 976 830 | 6 313 141 | 7 357 938 | 8 140 145 | 8 617 839 |
| Achats | 2 636 447 | 2 726 747 | 2 833 074 | 2 683 362 | 2 855 948 | 3 579 562 |
| Impôts taxes | 131 549 | 163 507 | 154 109 | 144 358 | 149 072 | 162 914 |
| Personnel | 2 183 605 | 2 253 728 | 2 428 921 | 2 388 535 | 2 837 544 | 3 563 649 |
| Dotations aux amortissements et provisions | 771 568 | 900 726 | 1 386 773 | 1 819 609 | 1 748 883 | 2 067 388 |
| Autres charges | 8 826 | 10 283 | 29 038 | 13 804 | 2 970 | 6 710 |
| Redevances versées à la Ville | 256 557 | 194 018 | 174 854 | 286 812 | 348 779 | 422 010 |
| Charges d'exploitation | 5 988 552 | 6 249 009 | 7 006 769 | 7 336 480 | 7 943 196 | 9 802 232 |
| Résultat d'exploitation | 115 438 | - 272 179 | - 693 628 | 21 458 | 196 949 | - 1 184 393 |
| Produits financiers | 71595 | 72 232 | 38 342 | 21 598 | 61 768 | 25 629 |
| Charges financières | 4 547 | 2 485 | 594 | 11 943 | 50 314 | 1 659 |
| Résultat financier | 67 048 | 69 747 | 37 748 | 9 655 | 11 454 | 23 970 |
| Résultat courant avant impôt | 182 486 | - 202 432 | - 655 880 | 31 113 | 208 403 | - 1 160 424 |
| Produits exceptionnels sur opérations de gestion | 379 688 | 351 853 | 769 187 | 792 607 | 1 101 278 | 890 615 |
| Produits exceptionnels sur opérations en capital | 131 435 | | | 162 965 | 47 660 | 38 000 |
| Reprises et transferts de charges | 139 563 | | 96 520 | 26 913 | 5 471 | 113 000 |
| Produits exceptionnels | 650 686 | 351 853 | 865 707 | 982 485 | 1 154 409 | 1 041 615 |
| Charges exceptionnelles sur opérations de gestion | 622 527 | 447 537 | 614 126 | 703 907 | 1 377 367 | 877 057 |
| Charges exceptionnelles sur opérations en capital | 174 240 | 6 863 | 180 572 | 186 302 | 162 032 | |

| | | | | | | |
|--------------------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|-------------------|
| Dotations exceptionnelles | | 96 520 | 113 000 | | | |
| Charges exceptionnelles | 796 767 | 550 920 | 907 698 | 890 209 | 1 539 399 | 877 057 |
| Résultat exceptionnel | - 46 081 | - 199 067 | - 41 991 | 92 276 | - 384 990 | 164 557 |
| Total des produits | 6 826 271 | 6 400 915 | 7 217 190 | 8 362 021 | 9 356 322 | 9 685 082 |
| Total des charges | 6 789 866 | 6 802 414 | 7 915 061 | 8 238 632 | 9 532 909 | 10 680 948 |
| Résultat net global | 36 405 | - 401 499 | - 697 871 | 123 389 | - 176 587 | - 995 866 |

Source : Société du Jardin d'acclimatation, retraité par la mission

Hormis 2011, fortement affecté par le résultat exceptionnel, c'est le résultat d'exploitation qui détermine, comme il est normal, le niveau du résultat net global.

Les charges exceptionnelles 2011 incluaient une indemnité de [...] versée à [...], un des sous-concessionnaires, d'où un résultat exceptionnel déficitaire de près de 400 000€.

On note en produit exceptionnel d'exploitation le montant de la redevance versée depuis 2009 pour l'utilisation de la parcelle contigüe à celle de l'emprise du bâtiment de la Fondation, et utilisée par le chantier. Son montant est d'environ [...].

Le résultat financier est constamment positif. On note toutefois qu'il baisse très significativement de 2007 à 2010, pour progresser en 2011 et 2012 sans retrouver son niveau initial. Cette information confirme l'impact des investissements sur le niveau de la trésorerie, et donc de sa rémunération.

Sur les six derniers exercices, quatre ont été déficitaires, et tout particulièrement le dernier, où le déficit atteint presque 1 000 000€.

Tableau 6 : Récapitulatif des résultats 2007-2012

| <i>en euros</i> | 2007 | 2008 | 2009 | 2010 | 2011 | 2012 |
|----------------------------|---------------|------------------|------------------|----------------|------------------|------------------|
| Résultat d'exploitation | 115 438 | - 272 179 | - 693 628 | 21 458 | 196 949 | - 1 184 393 |
| Résultat financier | 67 048 | 69 747 | 37 748 | 9 655 | 11 454 | 23 970 |
| Résultat exceptionnel | - 146 081 | - 199 067 | - 41 991 | 92 276 | - 384 990 | 164 557 |
| Résultat net global | 36 405 | - 401 499 | - 697 871 | 123 389 | - 176 587 | - 995 866 |

Source : Société du Jardin d'acclimatation, retraité

Si, comme pour le bilan, on cherche à neutraliser l'impact des opérations liées à la Fondation, le résultat net n'est pas affecté, hormis pour le montant de la redevance versée pour l'emprise temporaire du chantier, à hauteur d'environ [...], qui réduit le résultat exceptionnel et le résultat net global d'autant, s'il n'est pas pris en compte.

Les membres de phrase qui précèdent ont été occultés conformément aux dispositions de la loi du 17 juillet 1978 relative à l'accès aux documents administratifs.

Les retraitements concernent les postes figurant dans le tableau ci-dessous, concernant les dotations et reprises sur amortissements, ainsi que les charges et produits exceptionnels.

Tableau 7 : Postes du compte de résultat liés à la Fondation

[.....]

Le tableau qui précède a été occulté conformément aux dispositions de la loi du 17 juillet 1978 relative à l'accès aux documents administratifs.

Tableau 8 : Compte de résultat 2007-2012 hors Fondation

[.....]

Le tableau qui précède a été occulté conformément aux dispositions de la loi du 17 juillet 1978 relative à l'accès aux documents administratifs.

3.2.2. Des charges en progression en raison de la modification des activités

En termes de niveau et de structure des charges d'exploitation, l'évolution la plus marquante est la progression des charges de personnel. Le tableau ci-dessous reprend les données du compte de résultat neutralisé des opérations liées à la Fondation.

Tableau 9 : Principaux postes de charges 2007-2012

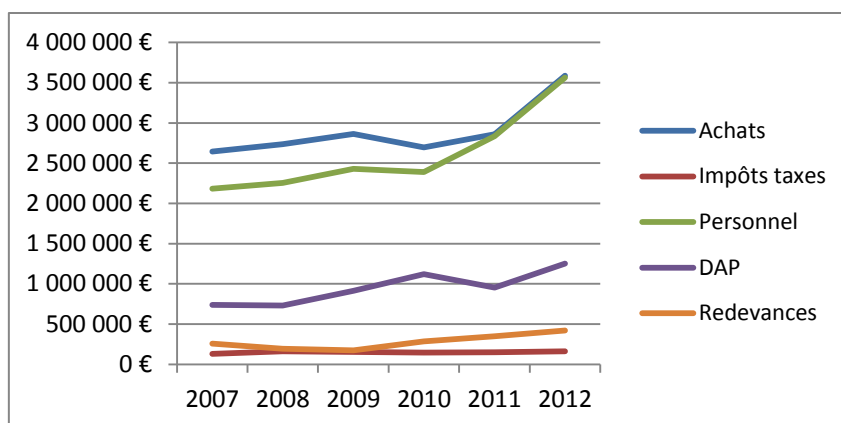
| <i>en euros</i> | 2007 | 2008 | 2009 | 2010 | 2011 | 2012 | Evol.07/12 | |
|-----------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|-------------------|---------------|
| Achats | 2 645 273 | 2 737 030 | 2 862 112 | 2 697 166 | 2 858 918 | 3 586 272 | + 940 999 | +35,6% |
| Impôts taxes | 131 549 | 163 507 | 154 109 | 144 358 | 149 072 | 162 914 | + 31 365 | +23,8% |
| Personnel | 2 183 605 | 2 253 728 | 2 428 921 | 2 388 535 | 2 837 544 | 3 563 649 | +1 380 044 | +63,2% |
| DAP | 739 392 | 730 260 | 912 158 | 1 121 223 | 953 606 | 1 251 577 | +512 185 | +69,3% |
| Redevances | 256 557 | 194 018 | 174 854 | 286 812 | 348 779 | 422 010 | +165 453 | +64,5% |
| Total | 5 956 376 | 6 078 543 | 6 532 154 | 6 638 094 | 7 147 919 | 8 986 421 | +3 030 046 | +50,9% |

Source : Société du Jardin d'acclimatation, retraité

En six exercices, les charges d'exploitation ont progressé de près de 50%, soit plus de 3 000 000 €. Près de 40% de cette hausse provient du seul poste du personnel, qui s'est alourdi de presque 1 400 000€, et a augmenté de près des 2/3.

On note aussi le maintien, voire la progression, d'un flux important de dotations aux amortissements, pour l'essentiel sur immobilisations, indépendamment même des dotations sur les immobilisations refacturées à la Fondation. Ces investissements sont liés au projet d'aménagement du site, qui bouleverse les prévisions de la convention initiale.

Graphique 5 : Principaux postes de charges 2007-2012



Source : Société du Jardin d'acclimatation, retraité par la mission

En termes d'évolution, tous les postes progressent très sensiblement, hormis les impôts et taxes. Pour les achats et le personnel, l'exercice le plus singulier est 2010, où ces postes ont baissé par rapport à l'année précédente. Cette maîtrise des charges explique en partie le bon résultat de cet exercice. Mais la progression a repris les années suivantes, et tout particulièrement sur 2012.

Tableau 10 : Evolution annuelle des principaux postes de charges 2008-2012

| Evolution annuelle en euros | 2008 | 2009 | 2010 | 2011 | 2012 |
|-----------------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|--------------------|
| Achats | + 91 757 | + 125 082 | - 164 946 | + 161 752 | + 727 354 |
| Impôts taxes | + 31 958 | - 9 398 | - 9 751 | + 4 714 | + 13 842 |
| Personnel | + 70 123 | + 175 193 | - 40 386 | + 449 009 | + 726 105 |
| DAP | - 9 132 | + 181 898 | + 209 064 | - 167 617 | + 297 971 |
| Redevances | - 62 539 | - 19 165 | + 111 958 | + 61 967 | + 73 231 |
| Total | + 122 167 | + 453 611 | + 105 939 | + 509 825 | + 1 838 503 |

Source : Société du Jardin d'acclimatation, retraité par la mission

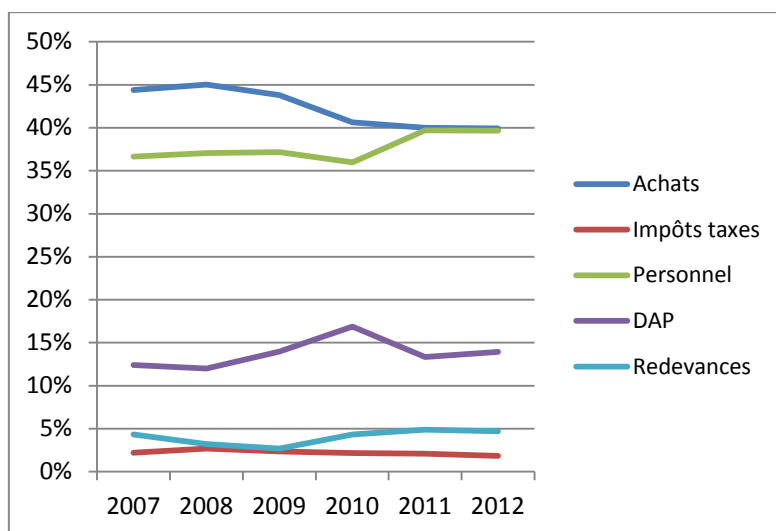
En termes de structure, le personnel et les achats représentent ensemble plus de 80 % des charges, proportion stable sur la période. En revanche, à l'intérieur de cet ensemble, le personnel progresse de 3,6 points quand les achats reculent de 3,9. Les autres postes ne connaissent que des variations minimales, inférieures à un demi-point.

Tableau 11 : Structure des charges 2008-2012

| | 2007 | 2008 | 2009 | 2010 | 2011 | 2012 | Evol. 07/12 |
|--------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|
| Achats | 44,4% | 45,0% | 43,8% | 40,6% | 40,0% | 39,9% | -4,5% |
| Impôts taxes | 2,2% | 2,7% | 2,4% | 2,2% | 2,1% | 1,8% | -0,4% |
| Personnel | 36,7% | 37,1% | 37,2% | 36,0% | 39,7% | 39,7% | +3,0% |
| DAP | 12,4% | 12,0% | 14,0% | 16,9% | 13,3% | 13,9% | +1,5% |
| Redevances | 4,3% | 3,2% | 2,7% | 4,3% | 4,9% | 4,7% | +0,4% |
| | 100% | 100% | 100% | 100% | 100% | 100% | |

Source : Société du Jardin d'acclimatation, retraité par la mission

Graphique 6 : Structure des charges 2008-2012



Source : Société du Jardin d'acclimatation, retraité par la mission

3.2.2.1. Le personnel

S'agissant plus précisément du personnel, la hausse enregistrée est principalement due au personnel extérieur, et, en 2012, à la reprise de l'activité poney, qui s'est traduite par l'embauche de 15 personnes.

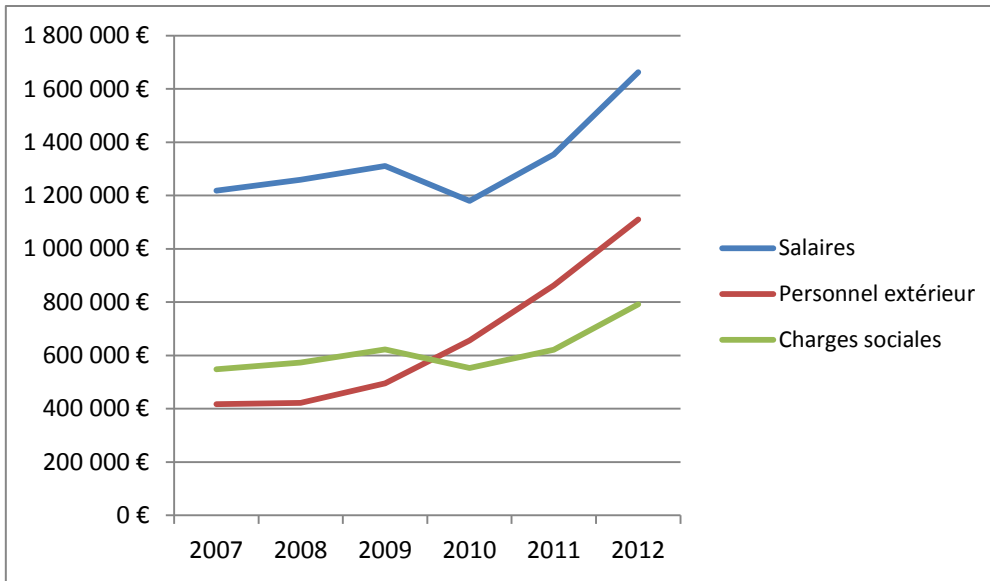
Tableau 12 : Charges de personnel 2007-2012

| en euros | 2007 | 2008 | 2009 | 2010 | 2011 | 2012 | Evol, 07/12 |
|---------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------------------------|
| Salaires | 1 218 227 | 1 258 546 | 1 310 481 | 1 179 705 | 1 353 971 | 1 662 242 | +444 015 +36,4% |
| Personnel extérieur | 417 603 | 422 442 | 495 454 | 656 590 | 862 303 | 1 110 095 | +692 492 +165,8% |
| Charges sociales | 547 775 | 572 740 | 622 986 | 552 240 | 621 270 | 791 311 | +243 536 +44,5% |
| Total | 2 183 605 | 2 253 728 | 2 428 921 | 2 388 535 | 2 837 544 | 3 563 649 | +1 380 044 +63,2% |

Source : Société du Jardin d'acclimatation, retraité par la mission

Le personnel extérieur est multiplié par près de 2,5. Sa hausse rend compte à elle seule de la moitié de la hausse de l'ensemble des charges de personnel. En 2011, il représentait sur l'année 15,08 équivalents temps plein, et 21,11 en 2012, ce qui portait l'effectif en ETP à respectivement 68,5 et 88.

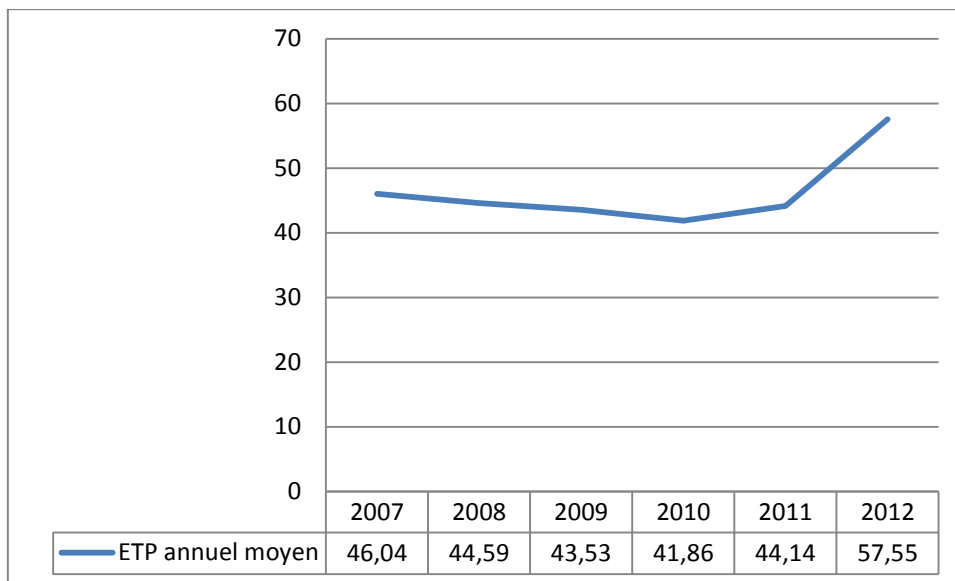
Graphique 7 : Charges de personnel 2007-2012



Source : Société du Jardin d'acclimatation, retraité par la mission

L'effectif du Jardin est resté plutôt stable jusqu'en 2011. La tendance s'inscrivait même en légère baisse, tendance inversée avec la reprise d'activités en direct en 2012.

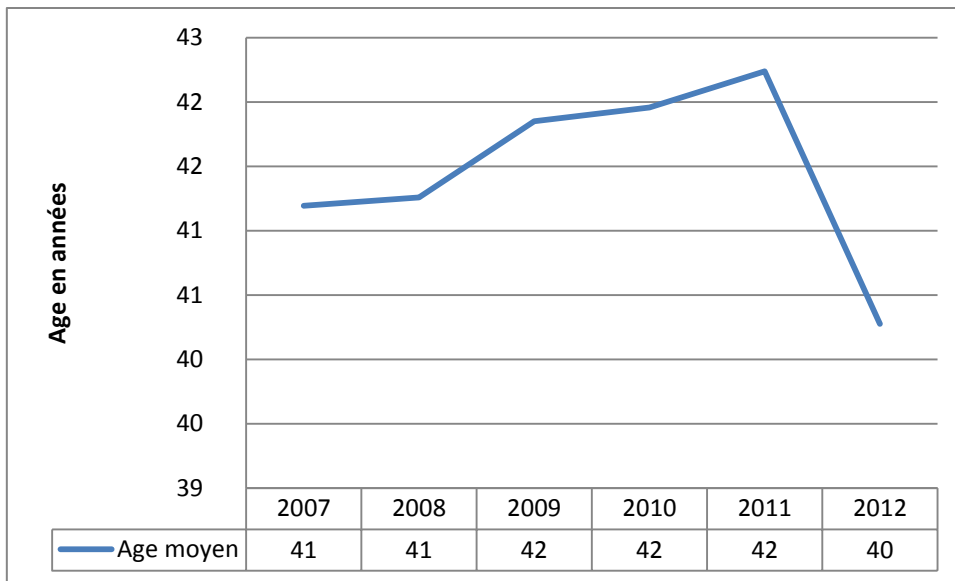
Tableau 13 : Effectif en équivalent temps plein



Source : Société du Jardin d'acclimatation, retraité par la mission

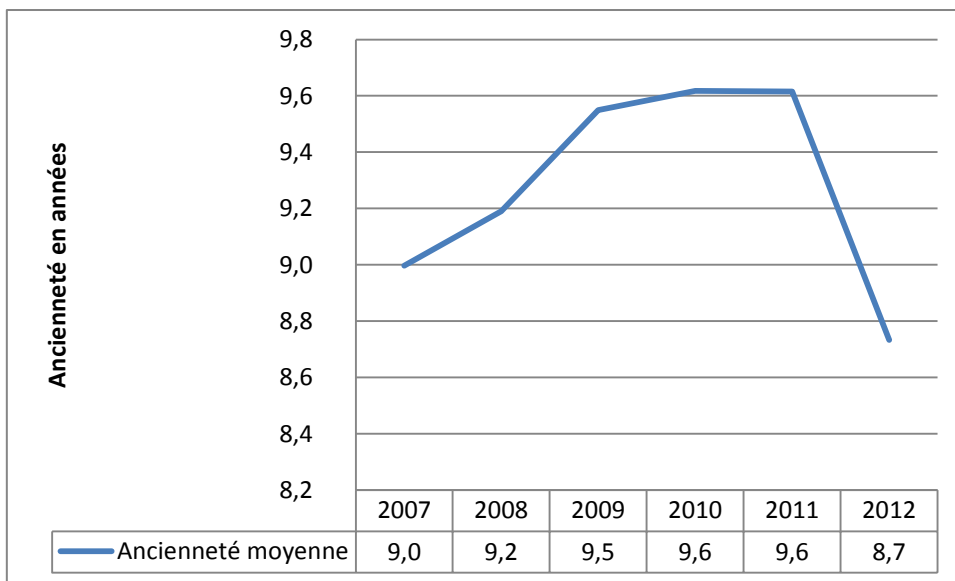
Les recrutements de 2012 ont, outre l'effectif, affecté l'âge et l'ancienneté moyenne, se traduisant par un certain rajeunissement.

Graphique 8 : Age moyen du personnel 2007-2012



Source : Société du Jardin d'acclimatation, retraité par la mission

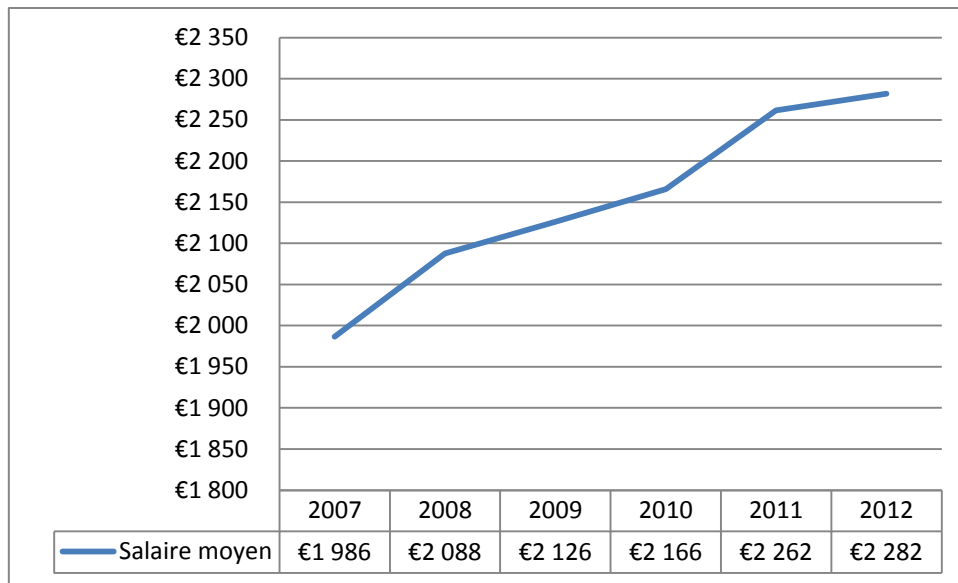
Graphique 9 : Ancienneté moyenne du personnel 2007-2012



Source : Société du Jardin d'acclimatation, retraité par la mission

Une stabilité comparable peut être constatée s'agissant du salaire moyen, qui progresse de 15% de 2007 à 2012, en ligne avec l'évolution générale.

Graphique 10 : Salaire moyen mensuel 2007-2012



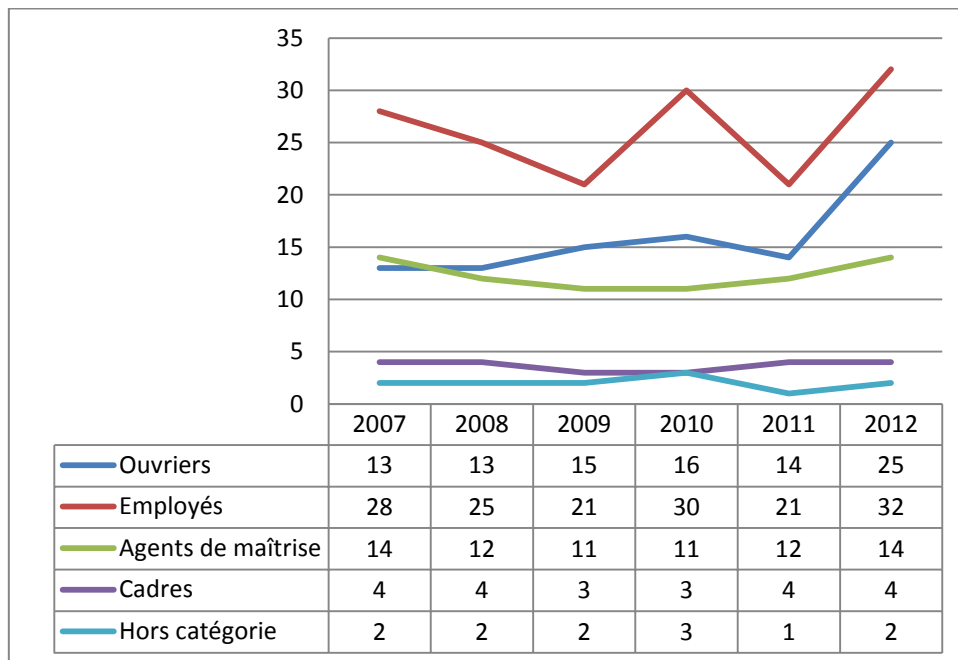
Source : Société du Jardin d'acclimatation, retraité par la mission

Ce salaire moyen est relativement élevé, compte tenu de ce que les cadres dirigeants sont rémunérés par ailleurs par le groupe.

Le personnel du Jardin relève de la convention collective nationale des Parcs de loisirs et attractions n°3275.

Enfin, la même stabilité peut être constatée dans la composition par catégorie de l'effectif, sauf en 2012 avec l'augmentation du personnel ouvrier.

Graphique 11 : Répartition du personnel par catégorie 2007-2012



Source : IGVP à partir données Société du Jardin d'acclimatation

S'agissant des achats et charges externes, ces dépenses augmentent de plus d'un tiers en six ans. L'évolution est générale, sauf pour les assurances, les frais postaux et de télécommunications, et surtout la publicité. Ce poste considérable connaît une très forte progression en début de période, pour baisser très sensiblement en 2010 et 2011. On pressent qu'il s'agit du principal poste d'ajustement, dont la maîtrise en 2011 et 2012 a certainement contribué à la qualité du résultat d'exploitation de ces deux exercices.

On note par ailleurs la hausse spectaculaire des honoraires, qui font plus que doubler. Les honoraires d'avocat se révèlent particulièrement élevés en 2011 (121 165€) et 2012 (105 254€), de même qu'en 2012 ceux de consultants (133 171€).

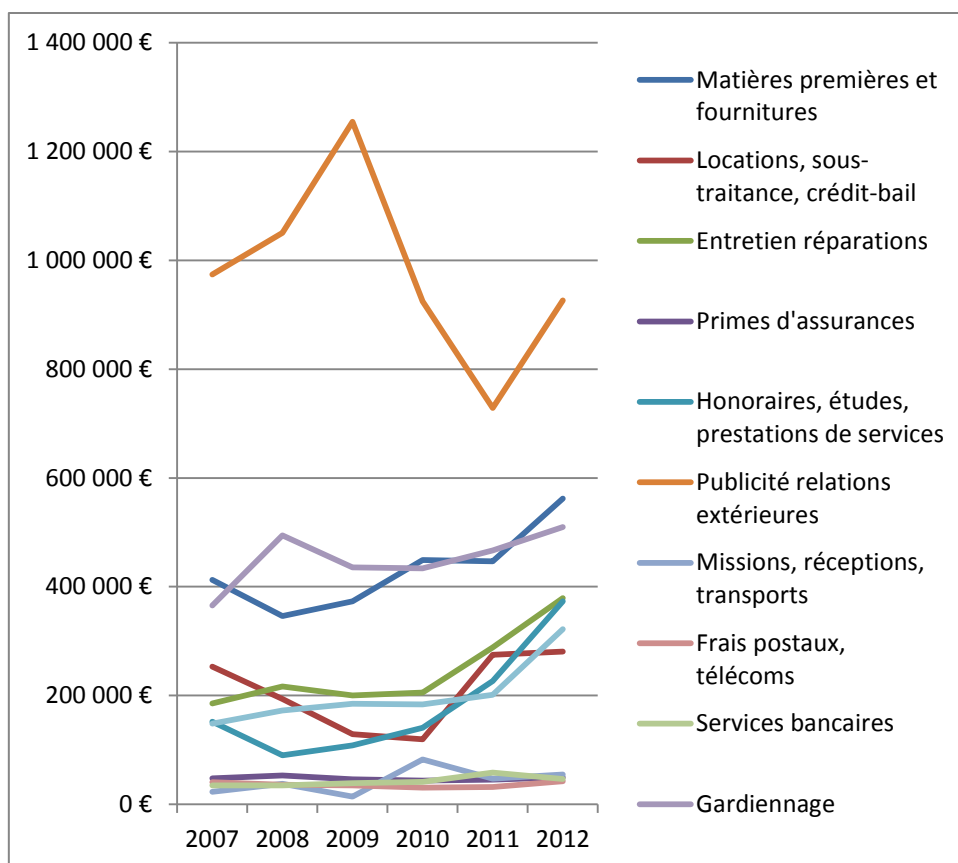
3.2.2.2. Les achats

Tableau 14 : Détail des achats 2007-2012

| <i>en euros</i> | 2007 | 2008 | 2009 | 2010 | 2011 | 2012 | Evol.07/12 | |
|---|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|-----------------|---------------|
| Matières premières et fournitures | 412 459 | 346 458 | 373 120 | 449 209 | 446 744 | 561 799 | +149 340 | +36,2% |
| Locations, sous-traitance, crédit-bail | 253 274 | 193 661 | 129 192 | 119 884 | 275 133 | 281 164 | +27 889 | +11,0% |
| Entretien réparations | 185 320 | 216 494 | 200 299 | 205 473 | 288 614 | 379 231 | +193 911 | +104,6% |
| Primes d'assurances | 47 922 | 52 967 | 46 018 | 43 544 | 45 815 | 49 486 | +1 564 | +3,3% |
| Honoraires, études, prestations de services | 152 271 | 90 137 | 108 682 | 140 593 | 226 679 | 373 353 | +221 082 | +145,2% |
| Publicité relations extérieures | 974 037 | 1 050 080 | 1 254 612 | 924 201 | 728 319 | 926 078 | - 47 958 | -4,9% |
| Missions, réceptions, transports | 23 361 | 37 766 | 14 614 | 82 642 | 47 229 | 54 893 | +31 532 | +135,0% |
| Frais postaux, télécoms | 40 876 | 36 425 | 34 990 | 30 886 | 31 877 | 42 372 | +1 496 | +3,7% |
| Services bancaires | 35 012 | 35 245 | 39 135 | 41 233 | 58 289 | 47 020 | +12 008 | +34,3% |
| Gardiennage | 365 534 | 494 638 | 435 372 | 434 090 | 466 713 | 509 729 | +144 195 | +39,4% |
| Divers | 148 379 | 172 876 | 184 966 | 184 005 | 201 317 | 322 025 | +173 646 | +117,0% |
| Total | 2 638 446 | 2 726 747 | 2 821 000 | 2 655 761 | 2 816 729 | 3 547 151 | +908 704 | +34,4% |

Source : Société du Jardin d'acclimatation, comptes détaillés

Graphique 12 : Détail des achats 2007-2012



Source : Société du Jardin d'acclimatation, retraité

3.2.2.3. La redevance

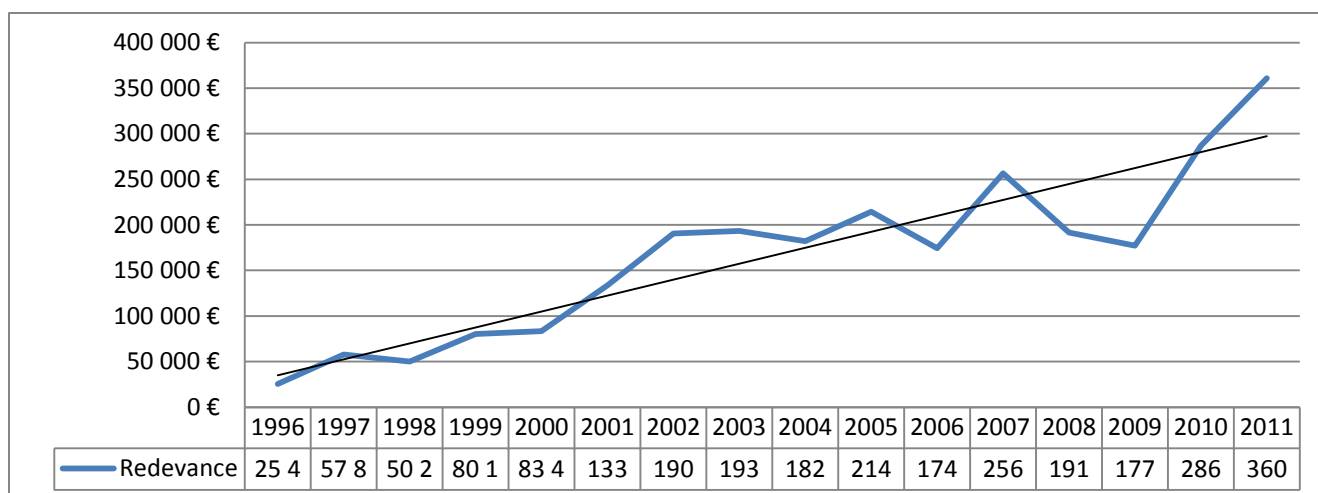
La redevance versée à la Ville est calculée selon des modalités complexes, prévues à l'article 26 de la convention, dont le respect est attentivement vérifié par la Direction des finances. Cet article prévoit des taux variant selon des tranches de chiffre d'affaires, ainsi que selon la période de la concession. Il prévoyait aussi une augmentation des taux, dans chaque période, selon que la fréquentation dépassait 1 380 000 ou 1 550 000 entrées. Cette hypothèse ne s'est jamais réalisée. De sorte que les taux appliqués sont restés ceux de :

- 1 % pour le chiffre d'affaires réalisé jusqu'à 2 439 184 €
- 6 % pour le chiffre d'affaires réalisé entre 2 439 184 € et 3 353 878 €
- 15 % au-delà de 3 353 878 €.

La notion de chiffre d'affaires retenue intègre les ventes, les redevances sur sous-concessions, les produits financiers et les produits exceptionnels, hormis les indemnités versées par la Fondation. Il s'agit davantage des encaissements de toute nature, plus que de chiffre d'affaires au sens habituel.

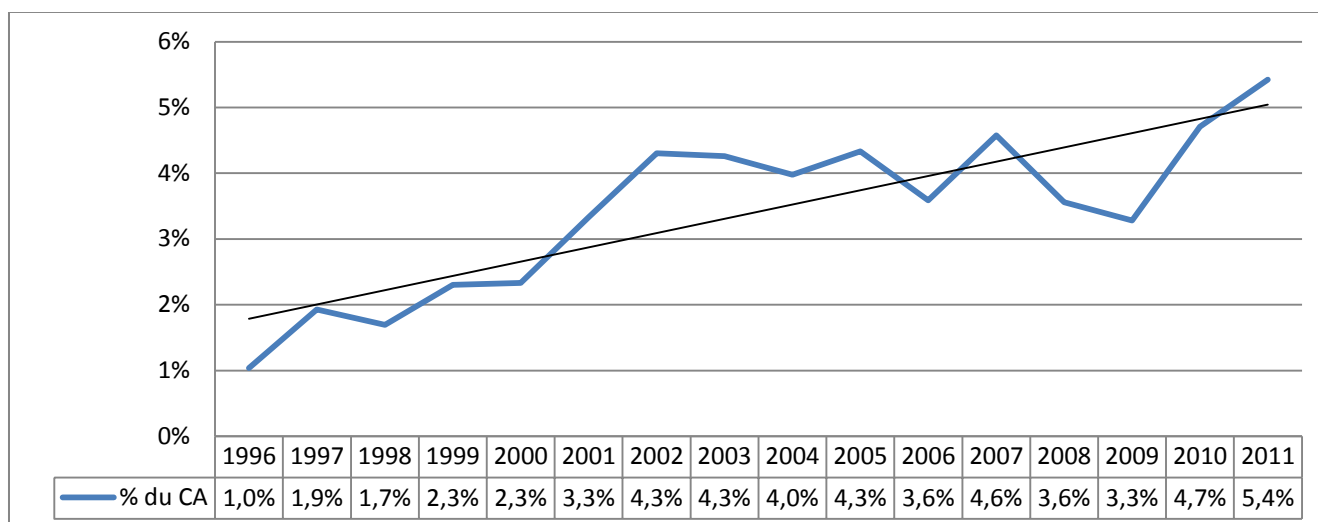
Le montant de la redevance progresse, tant en valeur absolue qu'en valeur relative, sur la durée de la concession.

Graphique 13 : Redevance versée à la Ville 1996-2012



Source : Société du Jardin d'acclimatation, retraité par la mission

Graphique 14 : Redevance en pourcentage du chiffre d'affaires 1996-2012



Source : Société du Jardin d'acclimatation, retraité par la mission

Cette évolution est conforme à l'esprit de la convention, qui prévoyait des mécanismes encore plus fortement progressifs. Le taux moyen prévisionnel sur la durée de la concession de 7% n'a jamais été atteint. En effet, les hypothèses sur lesquels les mécanismes de calcul de la redevance avaient été définis ne se sont pas vérifiées. La fréquentation ne s'est pas substantiellement améliorée. En tout cas, elle n'a jamais atteint 1 550 000, ni même 1 380 000. Les investissements se sont révélés bien supérieurs à ce qui avait été prévu. Surtout, ils se sont poursuivis jusqu'à la fin de la concession, dont les bénéfices n'ont jamais atteint les niveaux escomptés, qui justifiaient une redevance croissante en valeur et en pourcentage du chiffre d'affaires.

Cette redevance devrait encore progresser au fur et à mesure que le Jardin reprendra en direct un certain nombre d'attractions. En outre, il perdra les redevances que lui-même percevait sur les sous-concessionnaires, en général d'ailleurs d'un taux inférieur à 15% du chiffre d'affaires, et devra verser un prélèvement de 15% sur son chiffre d'affaires supplémentaire. Ce prélèvement n'est supportable que si la marge dégagée par cette reprise est suffisante, ce qui, au vu des éléments disponibles, est difficile à apprécier. Le déficit 2012 amène cependant à s'interroger sur le caractère soutenable d'un tel taux en

l'état actuel. Mais la redevance versée à la Ville n'est pas le poste de charges dont la progression est la plus lourde.

3.2.3. Des produits en progression moins rapide que les charges

Les postes de produits d'exploitation reflètent également l'évolution importante de la nature des activités ces dernières années.

Tableau 15 : Produits d'exploitation 2007-2012

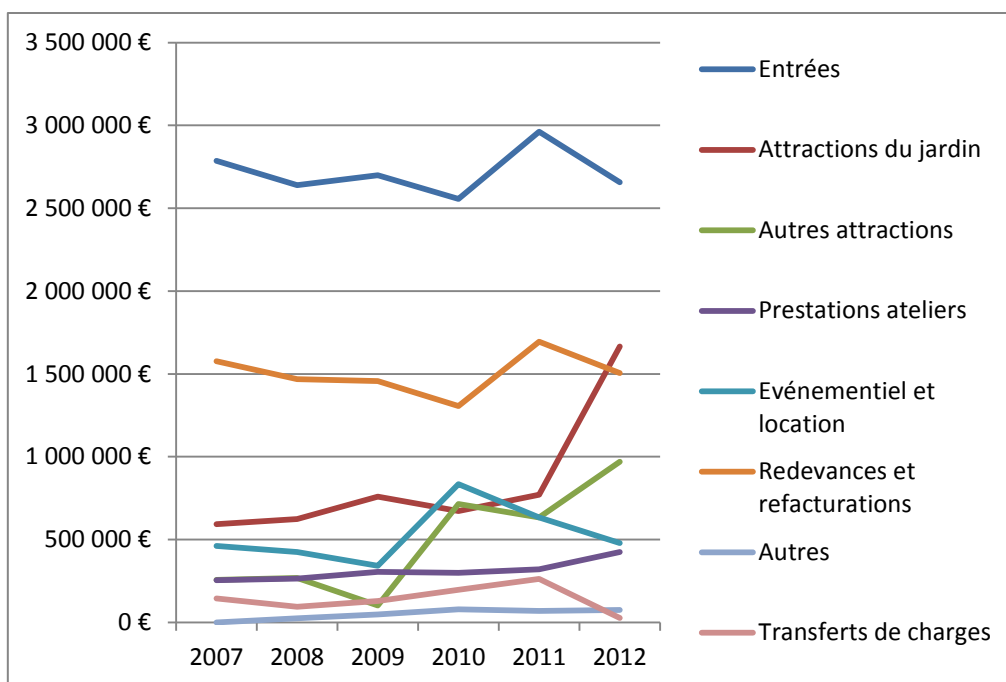
| <i>en euros</i> | 2007 | 2008 | 2009 | 2010 | 2011 | 2012 | Evol.07/12 | |
|--------------------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|--------------------|---------------|
| Entrées | 2 786 319 | 2 638 206 | 2 699 349 | 2 556 656 | 2 962 087 | 2 657 420 | - 128 899 | -4,6% |
| Attractions du jardin | 593 643 | 623 367 | 758 079 | 672 226 | 770 531 | 1 665 701 | + 1 072 058 | +180,6% |
| Autres attractions | 256 532 | 268 355 | 102 120 | 714 272 | 634 091 | 969 539 | + 713 008 | +277,9% |
| Prestations ateliers | 253 842 | 263 656 | 305 440 | 299 073 | 320 968 | 424 617 | + 170 775 | +67,3% |
| Événementiel et location | 461 933 | 425 168 | 340 646 | 834 083 | 632 917 | 478 811 | + 16 879 | +3,7% |
| Redevances et refacturations | 1 575 406 | 1 468 346 | 1 455 811 | 1 306 296 | 1 694 628 | 1 505 265 | - 70 141 | -4,5% |
| Autres | - | 24 274 | 47 822 | 79 627 | 68 296 | 74 497 | + 74 497 | |
| Transferts de charges | 131 424 | 94 996 | 164 421 | 87 650 | 315 308 | 26 178 | - 105 246 | -80,1% |
| Produits d'exploitation | 6 059 098 | 5 806 368 | 5 873 687 | 6 549 883 | 7 398 827 | 7 802 028 | + 1 742 929 | +28,8% |

Source : Société du Jardin d'acclimatation, comptes détaillés

Les recettes sur les entrées, qui ne donnent droit qu'à l'accès au jardin et aux attractions gratuites, sont presque stables, oscillant autour d'un montant de 2 700 000€. De même, l'événementiel et les locations varient peu, aux alentours de 400 000 €, hormis une pointe en 2010 avec plus de 900 000 €, pour baisser ensuite tant en 2011 qu'en 2012, en raison de la réduction du nombre des espaces à louer. Enfin, les redevances des sous-concessionnaires, et les charges refacturées, qui constituent un poste important de produits, évoluent peu sur la période, représentant un peu plus de 1 500 000€ en 2012.

Les prestations ateliers connaissent une augmentation sensible en proportion, de près des deux tiers, qui traduisent l'effort de diversification des activités poursuivi, mais restent à un niveau modeste en volume, environ 425 000€ en 2012.

Graphique 15 : Produits d'exploitation 2007-2012



Source : Société du Jardin d'acclimatation, comptes détaillés

3.2.3.1. Les entrées payantes

S'agissant des entrées, les produits sont essentiellement réalisés au titre du tarif plein, à près de 85%, les abonnements étant, quant à eux, marginaux.

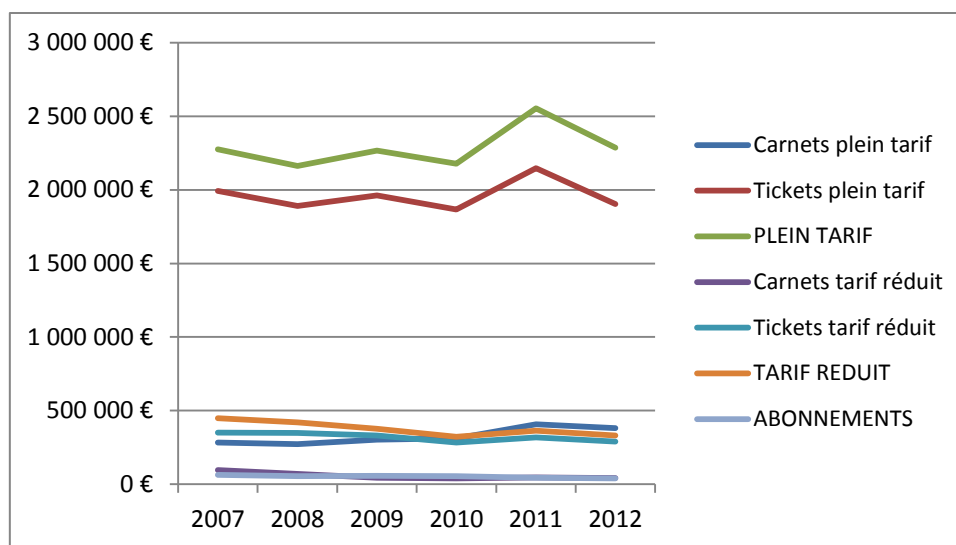
Tableau 16 : Détail du produit des entrées 2007-2012

| Entrées en euros | 2007 | 2008 | 2009 | 2010 | 2011 | 2012 | Evol.07/012 |
|-----------------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|
| Carnets plein tarif | 283 634 | 272 380 | 303 952 | 311 620 | 407 545 | 381 889 | + 98 255 |
| Tickets plein tarif | 1 991 768 | 1 890 092 | 1 961 372 | 1 866 399 | 2 145 722 | 1 903 991 | - 87 777 |
| PLEIN TARIF | 2 275 402 | 2 162 472 | 2 265 324 | 2 178 019 | 2 553 268 | 2 285 880 | + 10 479 |
| Carnets tarif réduit | 96 811 | 71 265 | 45 026 | 40 119 | 46 716 | 41 824 | - 54 987 |
| Tickets tarif réduit | 351 792 | 348 926 | 331 843 | 283 062 | 317 960 | 290 370 | - 61 422 |
| TARIF REDUIT | 448 603 | 420 192 | 376 870 | 323 181 | 364 676 | 332 194 | - 116 409 |
| ABONNEMENTS | 64 325 | 55 863 | 57 797 | 55 576 | 44 791 | 39 611 | - 24 714 |
| TOTAL ENTREES | 2 788 330 | 2 638 526 | 2 699 990 | 2 556 775 | 2 962 735 | 2 657 686 | - 130 644 |

Source : Société du Jardin d'acclimatation, retraité par la mission

On relève que la recette sur les tarifs réduits (seniors, demandeurs d'emploi, familles nombreuses) s'est réduite de plus de 115 000€ sur la période, que ce soit pour les tickets ou les carnets, alors qu'elle est restée stable pour les tarifs pleins (détail en annexe 11).

Graphique 16 : Détail des produits d'exploitation 2007-2012



Source : Société du Jardin d'acclimatation, retraité par la mission

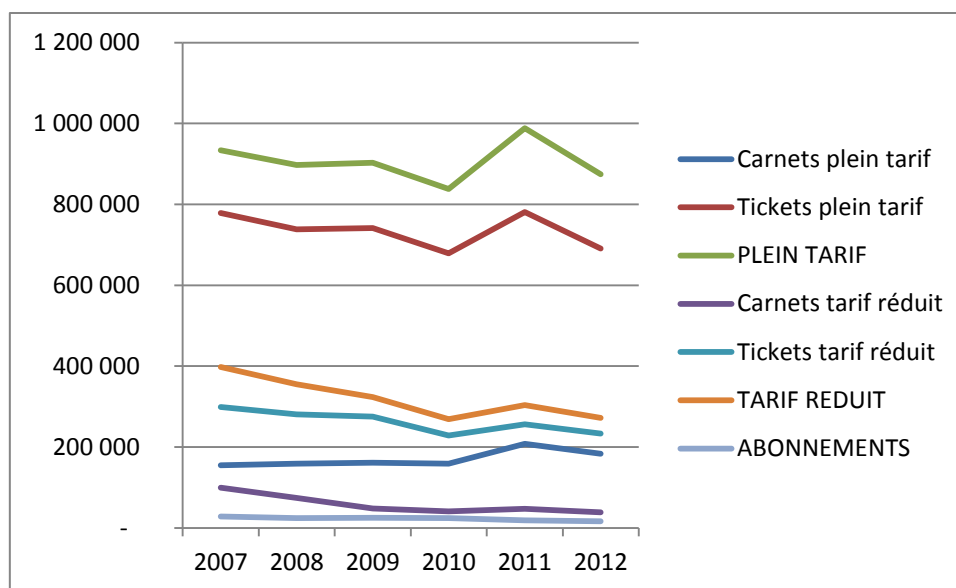
La tendance est encore plus perceptible en termes de nombre d'entrées, la baisse du nombre des entrées à tarif réduit étant deux fois plus rapide de 2007 à 2012 que celle des pleins tarifs. Cette baisse est surtout perceptible sur les premières années. Elle est très prononcée sur les ventes au carnet.

Tableau 17 : Détail du nombre des entrées 2007-2012

| Nombre d'entrées | 2007 | 2008 | 2009 | 2010 | 2011 | 2012 | Evol.07/12 |
|-----------------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|
| Carnets plein tarif | 155 152 | 158 935 | 161 586 | 158 712 | 207 567 | 183 236 | 28 084 |
| Tickets plein tarif | 778 265 | 738 536 | 741 404 | 678 983 | 780 599 | 690 941 | - 87 324 |
| PLEIN TARIF | 933 417 | 897 471 | 902 990 | 837 695 | 988 166 | 874 177 | - 59 240 |
| Carnets tarif réduit | 99 141 | 74 238 | 47 782 | 40 866 | 47 586 | 38 924 | - 60 217 |
| Tickets tarif réduit | 298 702 | 280 927 | 275 406 | 228 316 | 255 848 | 233 167 | - 65 535 |
| TARIF REDUIT | 397 838 | 355 165 | 323 188 | 269 182 | 303 434 | 272 091 | - 125 747 |
| ABONNEMENTS | 28 600 | 24 510 | 25 440 | 24 320 | 19 080 | 16 220 | - 12 380 |
| TOTAL ENTREES | 1 359 855 | 1 277 146 | 1 251 618 | 1 131 197 | 1 310 680 | 1 162 488 | - 197 367 |

Source : Société du Jardin d'acclimatation, retraité par la mission

Graphique 17 : Détail du nombre des entrées 2007-2012



Source : Société du Jardin d'acclimatation, retraité par la mission

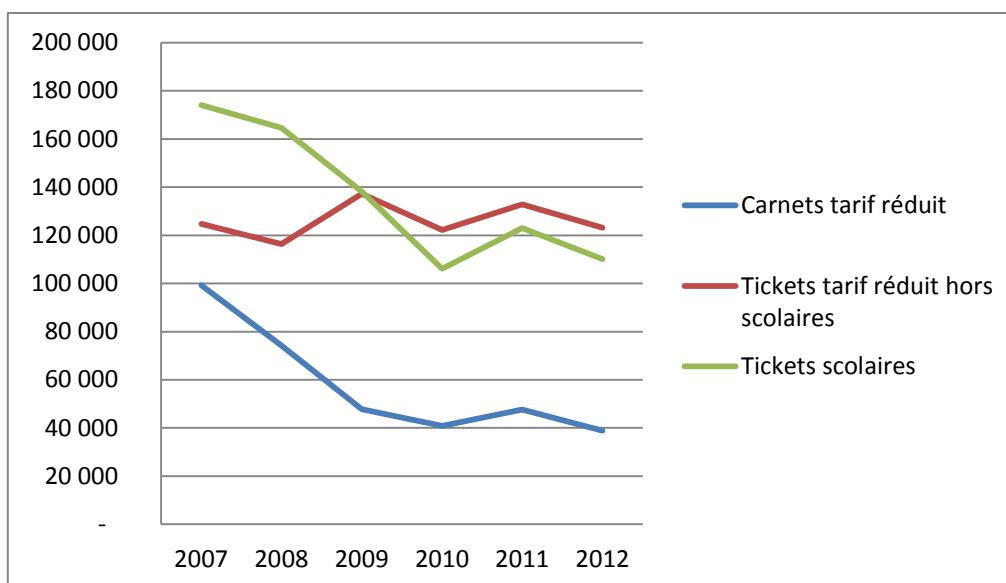
La baisse du nombre des entrées à tarif réduit (-126 000 entrées) se partage à peu près de manière égale entre la baisse des ventes de carnets, et celle des tickets scolaires, à hauteur d'environ 60 000 pour chaque. Les entrées à l'unité se maintiennent.

Tableau 18 : Détail des entrées à tarif réduit

| Nombre d'entrées tarif réduit | 2007 | 2008 | 2009 | 2010 | 2011 | 2012 | Evol.07/12 | |
|-------------------------------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|------------------|---------------|
| Carnets tarif réduit | 99 141 | 74 238 | 47 782 | 40 866 | 47 586 | 38 924 | - 60 217 | -60,7% |
| Tickets tarif réduit hors scolaires | 124 730 | 116 305 | 137 261 | 122 165 | 132 835 | 123 070 | - 1 660 | -1,3% |
| Tickets scolaires | 173 972 | 164 622 | 138 145 | 106 151 | 123 013 | 110 097 | - 63 875 | -36,7% |
| Total | 397 838 | 355 165 | 323 188 | 269 182 | 303 434 | 272 091 | - 125 747 | -31,6% |

Source : Société du Jardin d'acclimatation, retraité par la mission

Graphique 18 : Détail des entrées à tarif réduit 2007-2012



Source : Société du Jardin d'acclimatation, retraité par la mission

De manière générale, les encaissements sur les entrées sont de manière prépondérante - plus de 80% - réalisés sur des ventes au ticket, et non au carnet.

Recommandation 11 : Relancer la promotion du Jardin auprès du public scolaire

Tableau 19 : Distribution des encaissements sur les entrées 2007-2012

| Distribution des encaissements | 2007 | 2008 | 2009 | 2010 | 2011 | 2012 | Evol.07/12 |
|--------------------------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|
| Carnets plein tarif | 10,2% | 10,3% | 11,3% | 12,2% | 13,8% | 14,4% | +4,2% |
| Tickets plein tarif | 71,4% | 71,6% | 72,6% | 73,0% | 72,4% | 71,6% | +0,2% |
| PLEIN TARIF | 81,6% | 82,0% | 83,9% | 85,2% | 86,2% | 86,0% | 4,4% |
| Carnets tarif réduit | 3,5% | 2,7% | 1,7% | 1,6% | 1,6% | 1,6% | -1,9% |
| Tickets tarif réduit | 12,6% | 13,2% | 12,3% | 11,1% | 10,7% | 10,9% | -1,7% |
| TARIF REDUIT | 16,1% | 15,9% | 14,0% | 12,6% | 12,3% | 12,5% | -3,6% |
| Abonnements | 2,3% | 2,1% | 2,1% | 2,2% | 1,5% | 1,5% | -0,8% |
| | 100% | 100% | 100% | 100% | 100% | 100% | |

Source : Société du Jardin d'acclimatation, retraité par la mission

Les tarifs réduits ont perdu plus de 4 points dans la part des recettes sur les entrées, en tombant à 12,5%, la baisse étant régulière et continue sur toute la période.

En proportion du nombre d'entrées, les tarifs réduits représentent désormais un peu moins du quart des entrées. Ils ont perdu 4,4 points sur la période.

Tableau 20 : Distribution du nombre des entrées 2007-2012

| Distribution des entrées | 2007 | 2008 | 2009 | 2010 | 2011 | 2012 | Evol.07/12 |
|-----------------------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|
| Carnets plein tarif | 12,4% | 12,4% | 12,9% | 14,0% | 15,8% | 15,8% | 3,3% |
| Tickets plein tarif | 57,8% | 57,8% | 59,2% | 60,0% | 59,6% | 59,4% | 1,6% |
| PLEIN TARIF | 70,3% | 70,3% | 72,1% | 74,1% | 75,4% | 75,2% | 4,9% |
| Carnets tarif réduit | 5,8% | 5,8% | 3,8% | 3,6% | 3,6% | 3,3% | -2,5% |
| Tickets tarif réduit | 22,0% | 22,0% | 22,0% | 20,2% | 19,5% | 20,1% | -1,9% |
| TARIF REDUIT | 27,8% | 27,8% | 25,8% | 23,8% | 23,2% | 23,4% | -4,4% |
| ABONNEMENTS | 1,9% | 1,9% | 2,0% | 2,1% | 1,5% | 1,4% | -0,5% |
| | 100% | 100% | 100% | 100% | 100% | 100% | |

Source : Société du Jardin d'acclimatation, retraité par la mission

L'évolution des prix ne paraît pas influencer la fréquentation de manière significative. Tout au plus note-t-on une certaine augmentation des ventes au carnet plein tarif alors que les ventes à l'unité - toujours largement prépondérantes - diminuent, ce qui témoignerait d'une légère sensibilité, même de la clientèle aisée, au prix unitaire. Pour la clientèle plus modeste, en revanche, cette sensibilité est plus forte. Ainsi la hausse très forte du prix unitaire du ticket vendu au carnet tarif réduit (+48%) s'accompagne d'une chute des ventes (-60%). Pour les tickets à l'unité tarif réduit, on a vu que la baisse du volume vendue était due aux scolaires, pour laquelle d'autres facteurs que le prix doivent jouer.

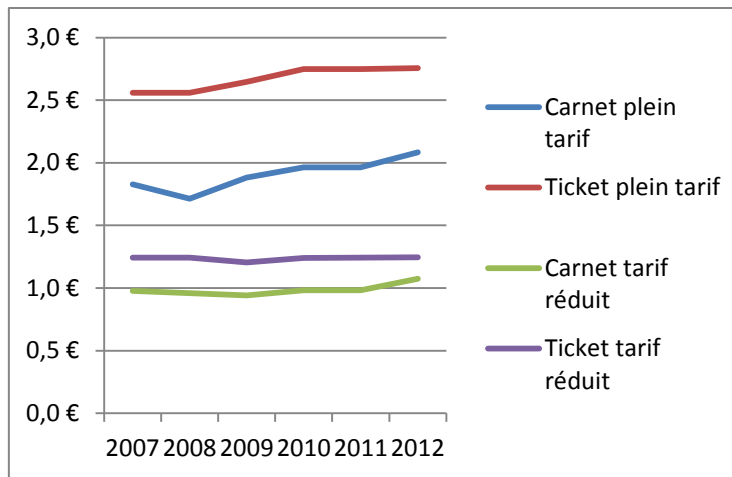
Tableau 21 : Prix moyen unitaire par tarif 2006-2012

| | 2007 | 2008 | 2009 | 2010 | 2011 | 2012 | Evol.07/12 | | Evol. unités vendues 07/12 |
|-----------------------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|------------|--------|----------------------------|
| Entrées plein tarif | 2,44 € | 2,44 € | 2,41 € | 2,51 € | 2,60 € | 2,58 € | +0,15 € | +6,0% | -6,3% |
| <i>Carnet plein tarif</i> | 1,83 € | 1,71 € | 1,88 € | 1,96 € | 1,96 € | 2,08 € | +0,26 € | +14,0% | 18,1% |
| <i>Ticket plein tarif</i> | 2,56 € | 2,56 € | 2,65 € | 2,75 € | 2,75 € | 2,76 € | +0,20 € | +7,7% | -11,2% |
| Entrées tarif réduit | 1,13 € | 1,13 € | 1,17 € | 1,20 € | 1,20 € | 1,22 € | +0,09 € | +7,8% | -31,6% |
| <i>Carnet tarif réduit</i> | 0,98 € | 0,96 € | 0,94 € | 0,98 € | 0,98 € | 1,07 € | +0,10 € | +10,0% | -60,7% |
| <i>Ticket tarif réduit</i> | 1,24 € | 1,24 € | 1,20 € | 1,24 € | 1,24 € | 1,25 € | +0,00 € | +0,3% | -21,9% |
| Prix unitaire moyen | 2,05 € | 2,07 € | 2,16 € | 2,26 € | 2,26 € | 2,29 € | +0,24 € | +11,5% | -14,5% |

Source : Société du Jardin d'acclimatation, retraité par la mission

La hausse du prix unitaire moyen par entrée, toutes catégories confondues, est un peu supérieure à la hausse des prix à la consommation sur la période (+8,8%) mais inférieure à celle de l'indice des prix des services récréatifs (+16%).

Graphique 19 : Prix unitaire moyen par tarif 2007-2012



Source : Société du Jardin d'acclimatation, retraité par la mission

Globalement, l'effet volume, lié à la météorologie, l'emporte sur l'effet prix dans les variations annuelles des recettes sur les entrées, sauf pour 2009 et, dans une moindre mesure, 2010.

Tableau 22 : Effet prix et effet volume 2007-2012

| | 2007 | 2008 | 2009 | 2010 | 2011 | 2012 |
|---------------------------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|
| Entrées (avec abonnements) | 1 359 855 | 1 277 146 | 1 251 618 | 1 131 197 | 1 310 680 | 1 162 488 |
| Prix unitaire moyen | 2,05 € | 2,07 € | 2,16 € | 2,26 € | 2,26 € | 2,29 € |
| Chiffre d'affaires | 2 788 330 € | 2 638 526 € | 2 699 990 € | 2 556 775 € | 2 962 735 € | 2 657 686 € |
| Variation du chiffre d'affaires | +314 023 € | -149 803 € | +61 464 € | -143 215 € | +405 959 € | -305 049 € |
| Effet prix | +26 402 € | +19 788 € | +114 204 € | +116 557 € | +285 € | +29 933 € |
| Effet volume | +287 620 € | -169 592 € | -52 740 € | -259 772 € | +405 674 € | -334 982 € |

Source : Société du Jardin d'acclimatation, retraité par la mission

Graphique 20 : Effet prix et effet volume 2007-2012



Source : Société du Jardin d'acclimatation, retraité par la mission

Les encaissements sur les entrées liées à l'événementiel et aux ateliers, quoique en progression marquée en valeur relative, restent très modestes, inférieurs à 100 000€. Ils sont exclusivement constitués de pleins tarifs depuis 2009.

Tableau 23 : Recettes sur événementiel et ateliers 2007-2012

| Événementiels en euros | 2007 | 2008 | 2009 | 2010 | 2011 | 2012 | Evol.07/12 | |
|-------------------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|----------------|---------------|
| Plein tarif | 44 677 | 33 398 | 32 332 | 58 522 | 95 799 | 84 545 | +39 868 | +89,2% |
| Demi-tarif | 2 121 | 2 686 | - | - | - | - | - 2 121 | -100,0% |
| Total | 46 798 | 36 084 | 32 332 | 58 522 | 95 799 | 84 545 | +37 747 | +80,7% |
| % du total encaissement | 1,7% | 1,4% | 1,2% | 2,3% | 3,2% | 3,2% | +1,5% | |

Source : Société du Jardin d'acclimatation, retraité par la mission

3.2.3.2. Les attractions

Outre les entrées, on relève une montée en puissance des recettes des attractions qui triplent à peu près de volume, reflétant la reprise en direct, surtout en 2012, de plusieurs attractions auparavant sous-concédées.

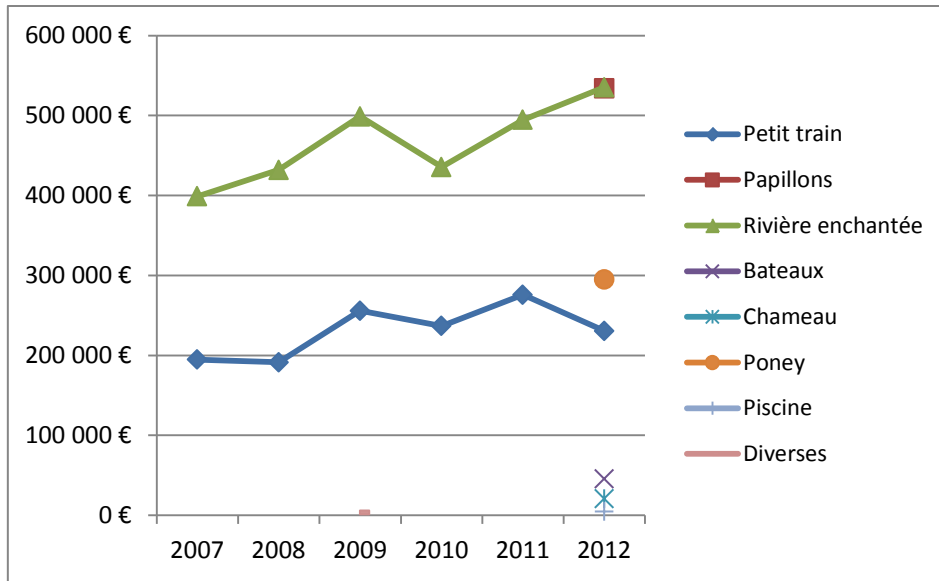
Tableau 24 : Recettes sur attractions 2007-2012

| eu euros | 2007 | 2008 | 2009 | 2010 | 2011 | 2012 |
|------------------------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|------------------|
| Petit train | 194 775 | 191 376 | 255 770 | 236 735 | 275 867 | 230 631 |
| Papillons | | | | | | 533 946 |
| Rivière enchantée | 398 868 | 431 992 | 498 741 | 435 492 | 494 664 | 535 188 |
| Bateaux | | | | | | 45 691 |
| Chateau | | | | | | 20 654 |
| Poney | | | | | | 294 860 |
| Piscine | | | | | | 4 731 |
| Diverses | | | 3 568 | | | |
| Attractions du jardin | 593 643 | 623 367 | 758 079 | 672 226 | 770 531 | 1 665 701 |

Source : Société du Jardin d'acclimatation, comptes détaillés

Avec les nouvelles attractions, ce sont près de 900 000€ de chiffre d'affaires supplémentaires qui ont été enregistrés, les Papillons à eux seuls représentant autant que l'attraction historique de la Rivière enchantée, et les promenades en poney plus que le Petit train.

Graphique 21 : Recettes sur attractions 2007-2012



Source : Société du Jardin d'acclimatation, comptes détaillés

Enfin, sous l'intitulé « autres attractions », figure le montant inscrit en comptabilité de la différence entre les carnets d'attractions vendus et les tickets effectivement remis par les clients quand ils se présentent à une attraction. Ce montant a été fortement affecté par les modifications introduites dans la billetterie en 2010 : suppression des jetons, et introduction d'une date de péremption. Il contribue pour près de 1 000 000 € au résultat en 2012.

Ce poste soulève de nombreux problèmes.

[.....

].

Recommandation 12 : Sécuriser l'information émanant de la billetterie en veillant au traitement régulier et le plus immédiat possible des billets utilisés.

[.....

].

.....]
]
]

Les développements qui précèdent ont été occultés conformément aux dispositions de la loi du 17 juillet 1978 relative à l'accès aux documents administratifs.

Surtout, dans le silence des conventions de concession et de sous-concession, et dans le silence de Ludo Vert lors de la mise en place de cette nouvelle billetterie, la question de son droit éventuel sur cette recette reste totalement ouverte et rien moins qu'incertaine.

En termes d'évolution des recettes d'une année sur l'autre, on retrouve des variations appréciables sur les entrées et les attractions du jardin. L'année 2010 se singularise, comme pour les charges, par une baisse très significative des entrées et des attractions, mais fortement compensée par une très forte progression de l'événementiel et des locations. 2012 voit surtout une baisse des entrées par rapport à 2011, compensée par une forte progression des attractions. L'événementiel poursuit la baisse constatée en 2010, qui n'est que partiellement compensée par une progression de 100 000 € sur les ateliers. Cette baisse est due à la réduction des espaces disponibles pour cette activité. Les reprises sur provisions et transferts de charges jouent moins favorablement en 2012, 2011 ayant été marquée par une forte reprise (240 000€ sur un risque fiscal).

Tableau 25 : Evolution annuelle des recettes 2007-2012

| en euros | 07/08 | 08/09 | 09/10 | 10/11 | 11/12 |
|-----------------------------------|------------------|-----------------|------------------|------------------|------------------|
| Entrées | - 148 113 | + 61 143 | - 142 693 | + 405 431 | - 304 667 |
| Attractions du jardin | + 29 724 | + 134 711 | - 85 852 | + 98 305 | + 895 170 |
| Autres attractions | + 11 823 | - 166 235 | + 12 153 | - 80 181 | + 335 448 |
| Prestations ateliers | + 9 814 | + 41 784 | - 6 367 | + 21 894 | + 103 649 |
| Événementiel et locations | - 6 765 | - 84 522 | + 493 437 | - 201 165 | - 154 106 |
| Redevances et refacturations | - 107 060 | - 12 535 | - 149 515 | + 388 333 | - 189 364 |
| Autres | + 24 274 | + 23 548 | + 31 805 | - 11 330 | + 6 201 |
| Reprises et transferts de charges | - 49 147 | + 34 269 | + 68 058 | + 64 030 | - 235 170 |
| Total | - 265 449 | + 32 162 | + 821 025 | + 685 316 | + 457 160 |

Source : Société du Jardin d'acclimatation, comptes détaillés

3.2.3.3. Les redevances perçues sur les sous-concessionnaires

Les redevances perçues sur les sous-concessionnaires s'inscrivent en baisse, tant en raison de la réduction de leur nombre, que de la baisse de la redevance due par chacun d'entre eux. On note le poids de Ludo Vert, qui représente plus de la moitié des redevances perçues.

Sur recommandation des commissaires aux comptes, des audits ont été menés auprès de certains sous-concessionnaires (Ludo Vert, EC Loisirs et Nature et Etablissements François Paris). Les principales constatations ont porté sur [.....], où le cabinet [.....] relevait :

[.....]

.....]
.....]

Le développement qui précède a été occulté conformément aux dispositions de la loi du 17 juillet 1978 relative à l'accès aux documents administratifs.

Cet audit n'avait cependant pas fait apparaître de fraude. Il confortait le nécessaire renforcement des contrôles exercés sur les sous-concessionnaires et la pertinence de la politique d'encadrement des ventes de tickets d'attraction.

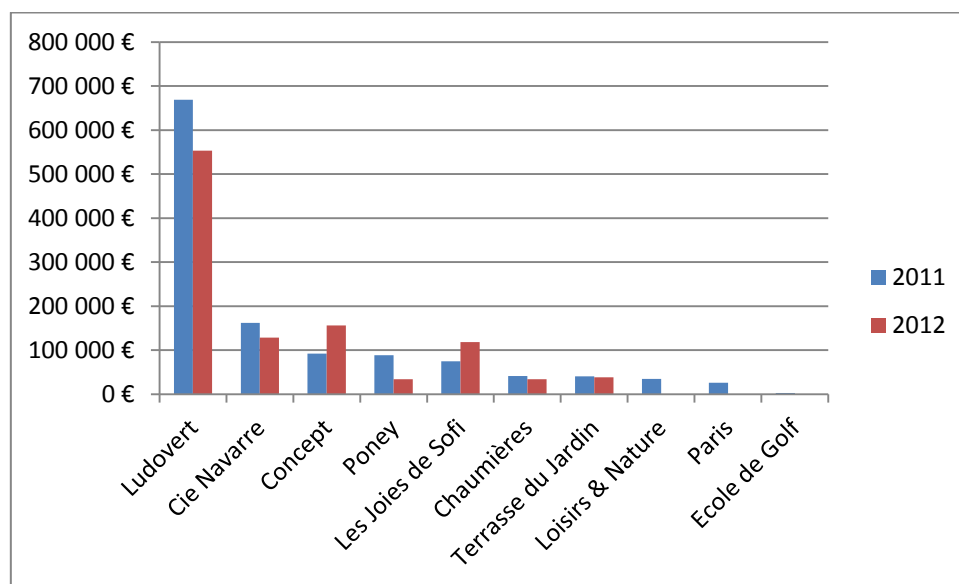
Cet encadrement fut d'ailleurs parachevé fin 2010 par la mise en place de la billetterie centralisée et la disparition des jetons, permettant la constatation du chiffre d'affaires des attractions par la Société du Jardin d'acclimatation. Cette mise en place a cependant provoqué un contentieux, portant sur le problème des billets périmés, qui est encore en cours (cf. annexe 8).

Tableau 26 : Redevances des sous-concessionnaires 2007-2012

| en euros | 2011 | | 2012 | | Evol.11/12 | |
|--------------------|------------------|-------------|------------------|-------------|-----------------|---------------|
| | Montant | Pourcentage | Montant | Pourcentage | Différence | Pourcentage |
| Ludover | 668 509 | 54,2% | 553 104 | 52,0% | -115 405 | -17,3% |
| Cie Navarre | 162 080 | 13,1% | 128 869 | 12,1% | -33 211 | -20,5% |
| Concept | 92 557 | 7,5% | 156 519 | 14,7% | +63 962 | +69,1% |
| Poney | 88 682 | 7,2% | 34 397 | 3,2% | -54 285 | -61,2% |
| Les Joies de Sofi | 75 000 | 6,1% | 118 750 | 11,2% | +43 750 | +58,3% |
| Chaumières | 41 676 | 3,4% | 34 405 | 3,2% | -7 271 | -17,4% |
| Terrasse du Jardin | 40 427 | 3,3% | 38 608 | 3,6% | -1 819 | -4,5% |
| Loisirs & Nature | 34 867 | 2,8% | 0 | 0,0% | -34 867 | -100% |
| Paris | 26 146 | 2,1% | 0 | 0,0% | -26 146 | -100% |
| Ecole de golf | 2 750 | 0,2% | 0 | 0,0% | -2 750 | -100% |
| Total | 1 232 694 | 100% | 1 064 652 | 100% | -168 042 | -13,6% |

Source : Société du Jardin d'acclimatation

Graphique 22 : Redevances des sous-concessionnaires



Source : Société du Jardin d'acclimatation

3.2.4. Structure des produits d'exploitation

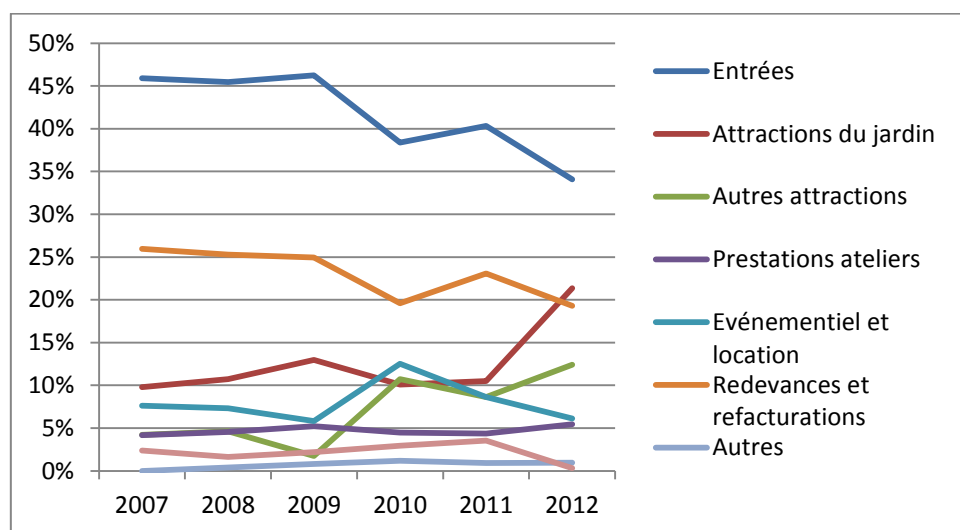
En termes de structure de produits d'exploitation, les entrées et redevances qui représentaient ensemble plus de 70% du total n'en représentent plus qu'un peu plus de 50%. La différence est comblée par la progression des attractions, les autres postes ne connaissant que des variations peu significatives.

Tableau 27 : Structure des produits d'exploitation 2007-2012

| | 2007 | 2008 | 2009 | 2010 | 2011 | 2012 | Evol.07/12 |
|--------------------------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|------------|
| Entrées | 45,9% | 45,4% | 46,2% | 38,4% | 40,3% | 34,1% | -11,8% |
| Attractions du jardin | 9,8% | 10,7% | 13,0% | 10,1% | 10,5% | 21,3% | +11,6% |
| Autres attractions | 4,2% | 4,6% | 1,7% | 10,7% | 8,6% | 12,4% | +8,2% |
| Prestations ateliers | 4,2% | 4,5% | 5,2% | 4,5% | 4,4% | 5,4% | +1,3% |
| Événementiel et location | 7,6% | 7,3% | 5,8% | 12,5% | 8,6% | 6,1% | -1,5% |
| Redevances et refacturations | 25,9% | 25,3% | 24,9% | 19,6% | 23,1% | 19,3% | -6,7% |
| Autres | 0,0% | 0,4% | 0,8% | 1,2% | 0,9% | 1,0% | +1,0% |
| Transferts de charges | 2,4% | 1,6% | 2,2% | 3,0% | 3,6% | 0,3% | -2,0% |
| Produits d'exploitation | 100% | 100% | 100% | 100% | 100% | 100% | |

Source : Société du Jardin d'acclimatation, retraité par la mission

Graphique 23 : Structure des produits d'exploitation 2007-2012



Source : Société du Jardin d'acclimatation, retraité par la mission

3.3. Des soldes de gestion médiocres, surtout comparés à ceux des sous-concessionnaires

L'examen des soldes de gestion et de leur évolution sur la période 2007-2012 confirme la précarité de l'équilibre économique, que les prévisions budgétaires 2013 confirment.

Tableau 28 : Soldes intermédiaires de gestion 2007-2013

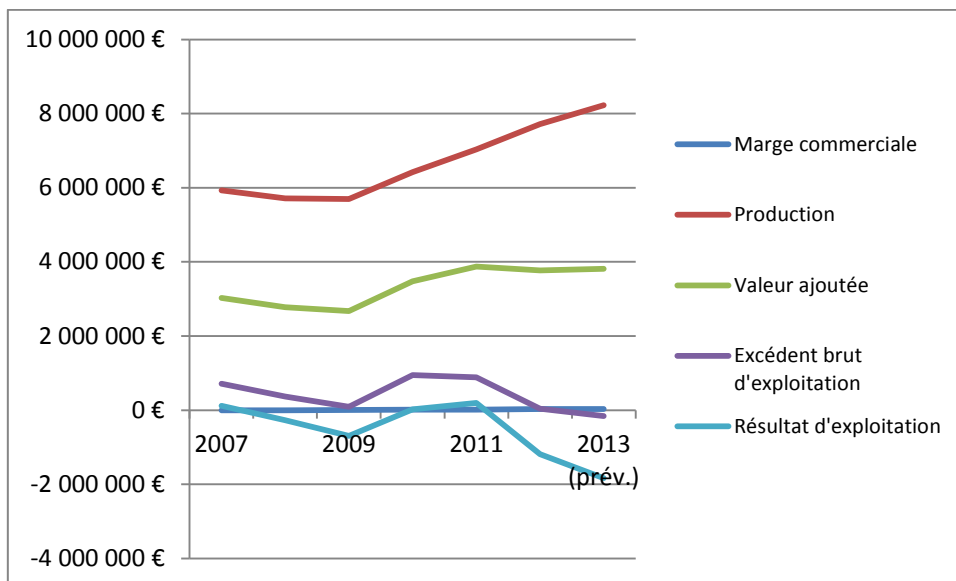
| en euros | 2007 | 2008 | 2009 | 2010 | 2011 | 2012 | 2013 (prév.) |
|------------------------------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-------------|--------------|
| Marge commerciale | - | - | 7 317 | 15 402 | 16 776 | 27 255 | 33 000 |
| Production | 5 927 675 | 5 711 372 | 5 691 142 | 6 421 013 | 7 033 533 | 7 717 492 | 8 229 000 |
| Valeur ajoutée | 3 025 845 | 2 780 324 | 2 672 300 | 3 478 256 | 3 875 823 | 3 767 568 | 3 816 900 |
| Excédent brut d'exploitation | 710 691 | 363 089 | 89 270 | 945 362 | 889 207 | 41 005 | - 163 730 |
| Résultat d'exploitation | 115 438 | - 272 179 | - 93 628 | 21 458 | 196 949 | - 1 184 393 | - 1 830 730 |

Source : IGVP à partir des comptes de la Société du Jardin d'acclimatation

De surcroît, la tendance est plutôt préoccupante. Si la production augmente fortement à partir de 2009, la valeur ajoutée ne progresse pas au même rythme, en raison d'une progression encore plus rapide des charges. De même, l'excédent brut d'exploitation, qui s'était fortement amélioré en 2010, malgré une fréquentation faible en nombre d'entrées payantes, grâce à une maîtrise des charges, puis maintenu en 2011, se dégrade très fortement en 2012, malgré une très bonne fréquentation, en raison de la forte hausse des dépenses de personnel.

Pour 2013, la production continuerait sa progression (+ 511 500€), mais la valeur ajoutée stagnerait (+49 000€), ce qui traduit un problème de niveau de charges élevé. L'excédent brut d'exploitation deviendrait négatif, (- 164 000€), ce qui n'est pas soutenable dans la durée.

Graphique 24 : Soldes intermédiaires de gestion 2007-2013



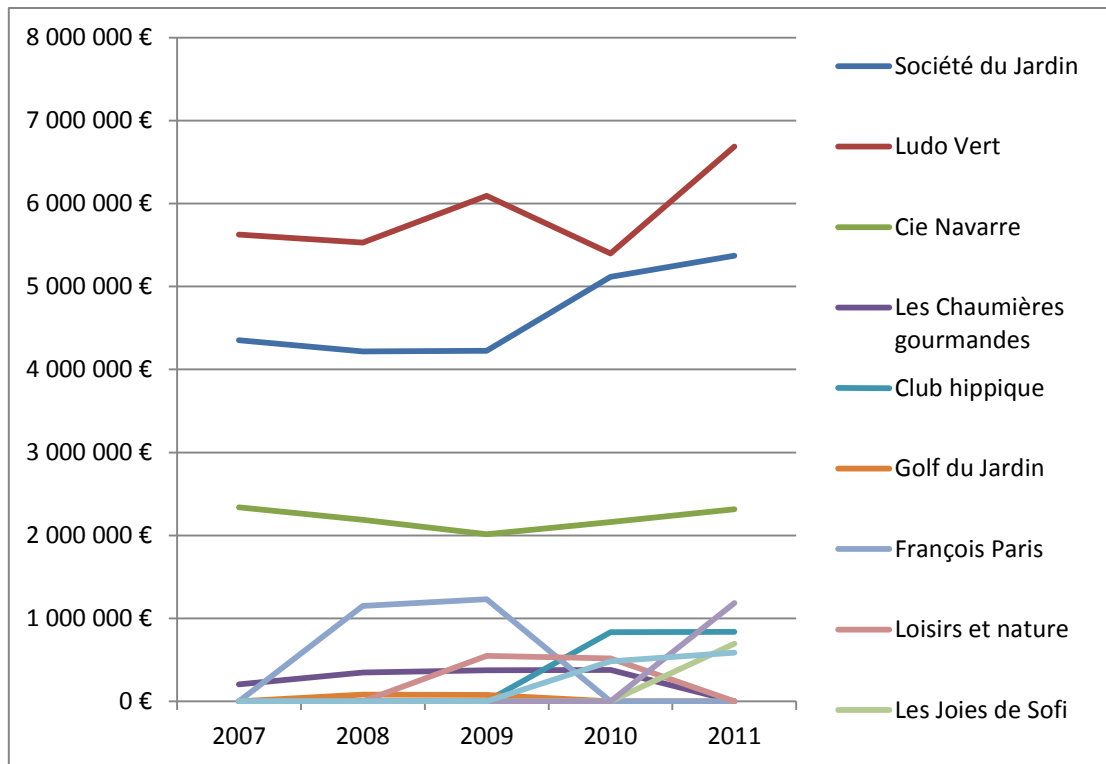
Source : IGVP à partir des comptes de la Société du Jardin d'acclimatation

Cette situation est d'autant plus fâcheuse que, sur le site, ce n'est pas la société concessionnaire qui dégage les meilleurs résultats économiques.

Les graphiques qui suivent n'intègrent que les données 2011, seules disponibles pour les sous-concessionnaires à la date de la rédaction du rapport. Par ailleurs, faute de comptes détaillés des sous-concessionnaires, les retraitements n'ont pas pu être effectués, en particulier sur le poste du personnel.

Néanmoins, les grandes tendances restent comparables. Ainsi, les chiffres d'affaires et la valeur ajoutée évoluent de manière grossièrement parallèle entre la Société et son principal sous-concessionnaire, Ludo Vert, à des niveaux relativement proches :

Graphique 25 : Chiffres d'affaires 2007-2011

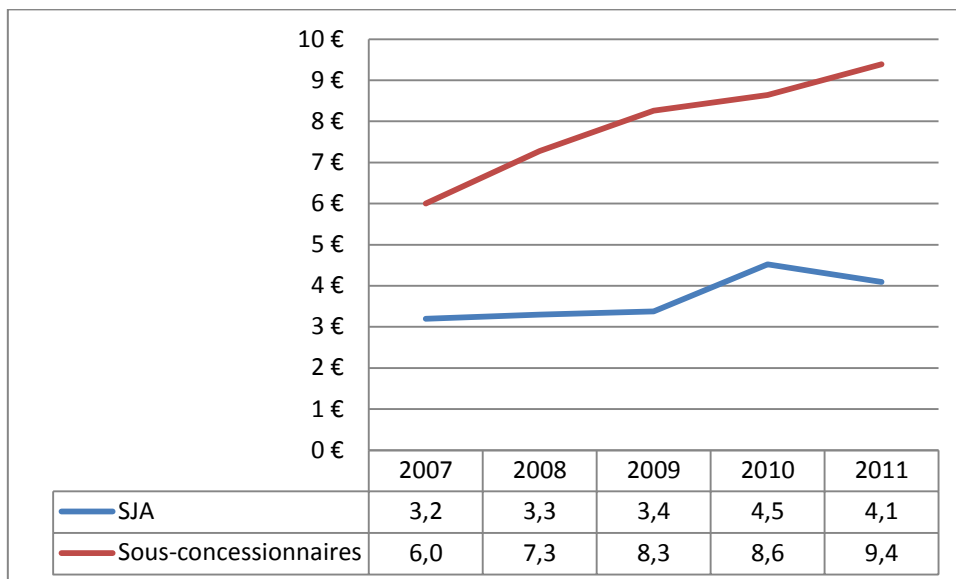


Source : Comptes des sociétés

Cependant, la Société du Jardin reste derrière Ludo Vert en termes de chiffre d'affaires.

Par entrée payante, le chiffre d'affaires enregistré par l'ensemble des sous-concessionnaires est plus de deux fois celui enregistré par le Jardin, alors que ce dernier perçoit le droit d'entrée. Il progresse aussi plus rapidement.

Graphique 26 : Chiffres d'affaire SJA et sous-concessionnaires par entrée payante 2007-2011

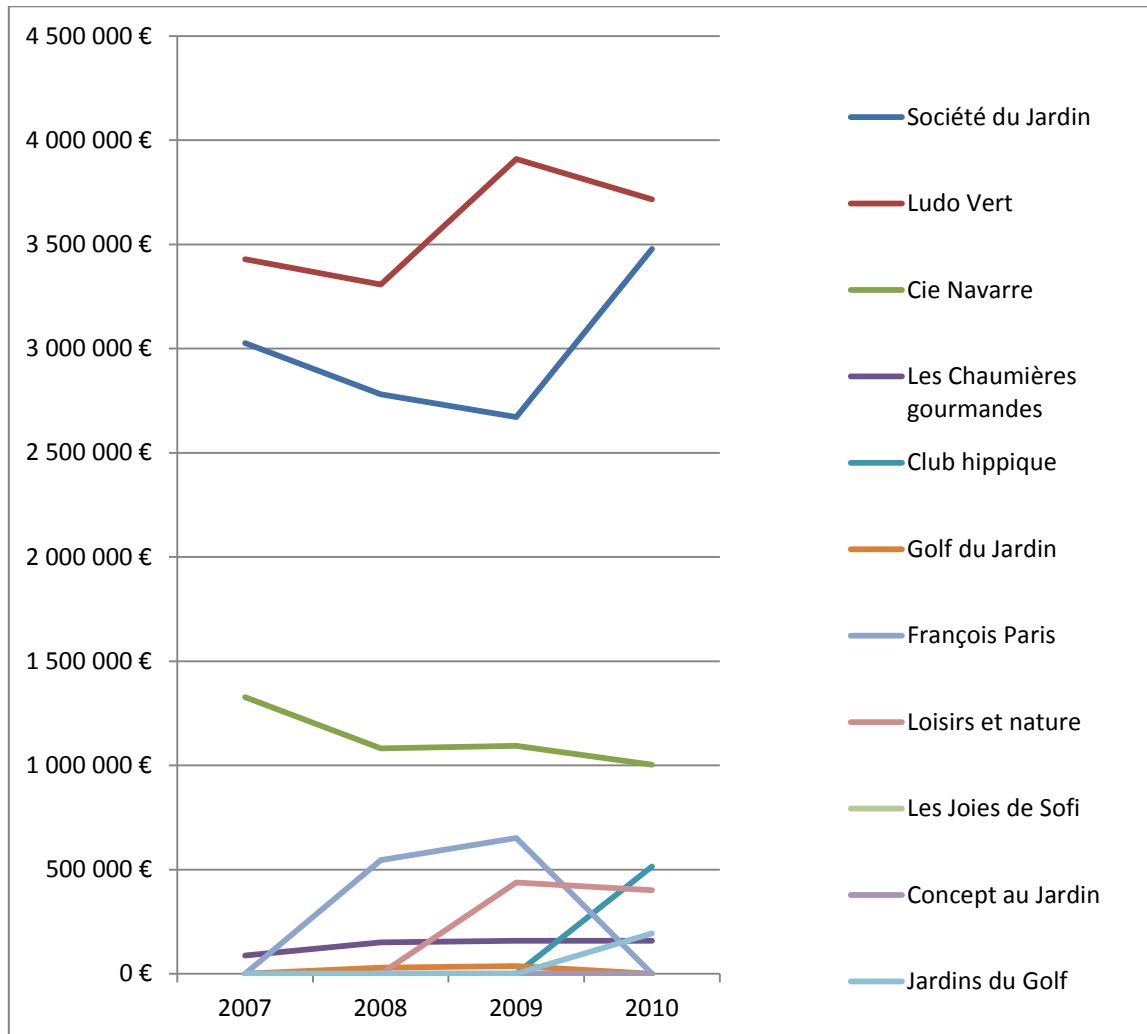


Source : IGVP à partir des comptes

Pour un couple avec deux enfants, une visite représente en moyenne une dépense de 54€, en 2011.

S'agissant de la valeur ajoutée, la Société du Jardin améliore nettement sa position en 2011.

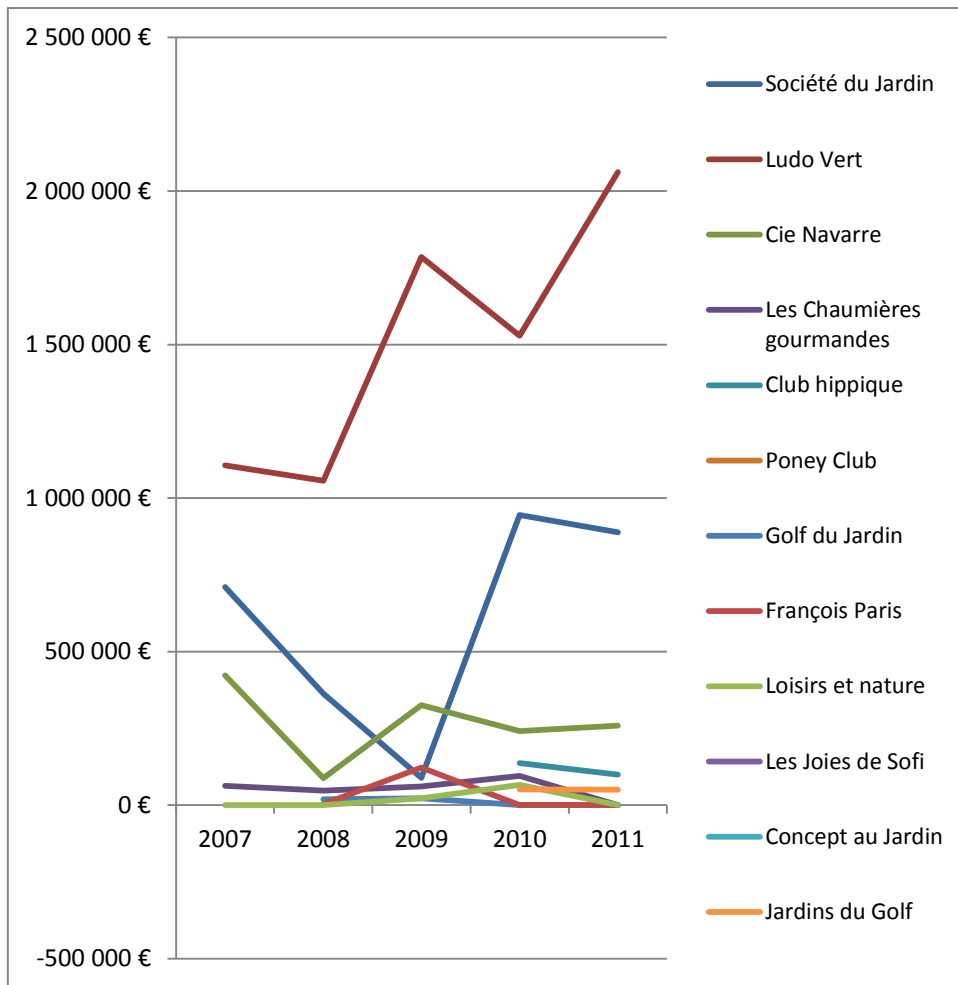
Graphique 27 : Valeurs ajoutées 2007-2012



Source : IGVP à partir des comptes

Mais l'excédent brut et surtout le résultat d'exploitation sont nettement supérieurs chez Ludo Vert, et surtout, évoluent plus favorablement, le gain sur la valeur ajoutée du Jardin étant absorbée par la hausse des charges de personnel.

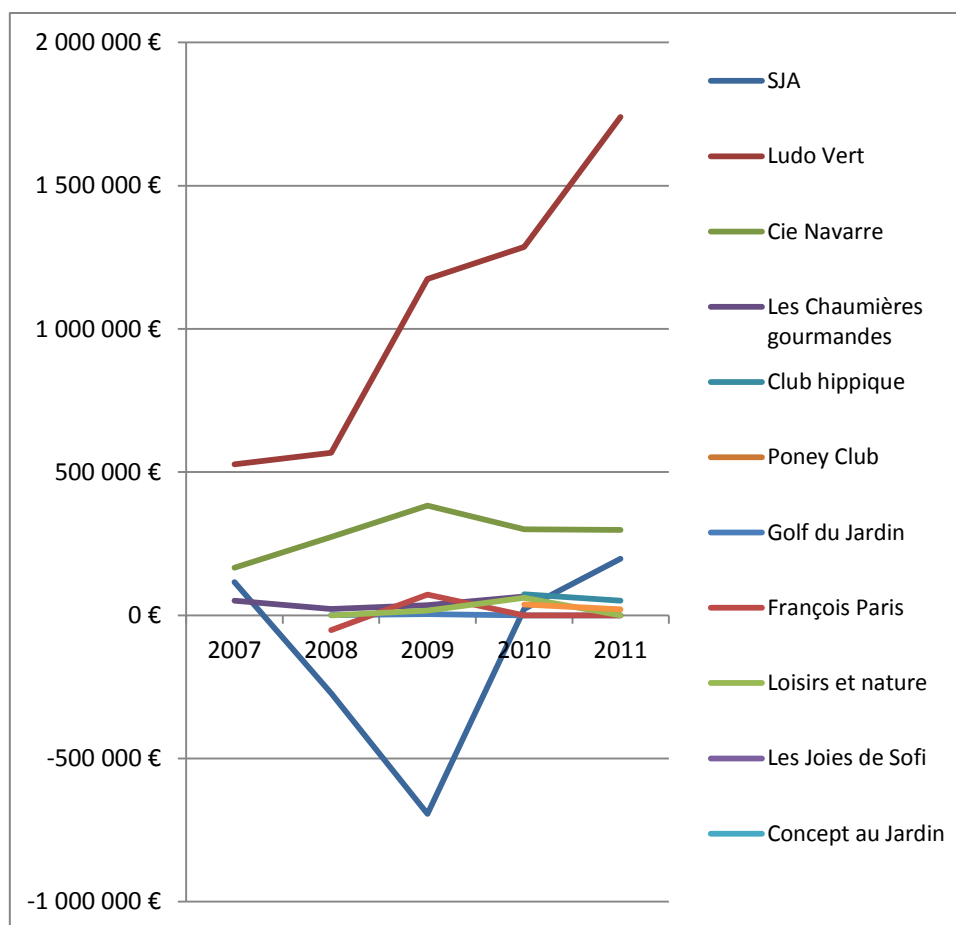
Graphique 28 : Excédents bruts d'exploitation 2007-2012



Source : IGVP à partir des comptes

Pour le résultat d'exploitation, Ludo Vert présente un profil plus classique de société en fin de concession, avec un niveau très faible de dotations aux amortissements, ce qui lui permet de dégager de très appréciables résultats, de surcroît progressant régulièrement.

Graphique 29 : Résultats d'exploitation 2007-2012



Source : IGVP à partir des comptes

3.4. Des perspectives inquiétantes

S'agissant des budgets et des écarts constatés entre la prévision et la réalisation, la prévision de résultat d'exploitation 2011 s'est révélée plus prudente que la réalité, la Société ayant enregistré un résultat d'exploitation positif de 323 000 € alors que seul l'équilibre était prévu. La fréquentation payante s'est, en effet révélée supérieure de 7 % à la prévision (1 200 000 entrées), l'année s'étant révélée particulièrement bonne (1 311 000). Les produits se sont améliorés de 15 %, tandis que les charges se dégradaient de 10 %. L'écart principal sur les charges concerne les autres services extérieurs, avec un dépassement sensible de la prévision en particulier sur le personnel intérimaire, les honoraires, la publicité et les animations.

Pour l'exercice 2012, l'écart a été inversé, à savoir que le résultat d'exploitation s'est révélé moins bon que prévu, avec un déficit d'exploitation supérieur de 415 000 € à celui anticipé. Il est vrai que la fréquentation constatée s'est montrée, quant à elle, inférieure de 11 % à la prévision. Assez étrangement, les produits d'exploitation ont connu une évolution inverse puisqu'ils ont dépassé la prévision de 9 %, en raison surtout d'un produit sur attractions très supérieur au prévisionnel (+ 670 000 €), sans doute dû au poste « autres attractions ». Mais ce sont surtout les charges qui ont dérivé, en dépassement de 1 090 000 €, et en tout premier lieu les charges de personnel.

Les hypothèses de calcul de ce budget sont peu explicitées, ce qui rend l'analyse des écarts entre la réalité et le prévisionnel incertaine.

Le budget 2013 table sur un nouveau déficit d'exploitation de 1 670 000€, niveau tout à fait considérable, avec une poursuite de l'alourdissement du poste personnel. Le résultat exceptionnel prévisionnel est lui aussi déficitaire, de 91 000€, en raison des dotations aux amortissements, qui atteignent 164 000€. Le résultat net serait, au total, déficitaire de 1 758 000€.

Il est à craindre que la réalisation de cette prévision peu optimiste ne soit aidée par une météorologie exceptionnellement médiocre au deuxième trimestre.

Tableau 29 : Ecart budget/réalisé 2011 et 2012. Budget 2013

| eu euros | Budget 2011 | Réel 2011 | Ecart | | Budget 2012 | Réel 2012 | Ecart | | Budget 2013 |
|--------------------------------|------------------|------------------|------------------|---------------|------------------|--------------------|--------------------|-------------|--------------------|
| Produits d'exploitation | 4 809 000 | 5 378 115 | +569 115 | +12% | 5 505 272 | 6 257 782 | +752 510 | +12% | 6 650 000 |
| Autres produits | 1 127 000 | 1 216 947 | + 89 947 | +8% | 1 147 000 | 1 081 543 | - 65 457 | -6% | 1 200 000 |
| Reprises de provision | 456 000 | 728 341 | +272 341 | +60% | 435 000 | 424 974 | - 10 026 | -2% | 454 000 |
| Total produits | 6 392 000 | 7 323 403 | +931 403 | +15% | 7 087 272 | 7 764 299 | +677 027 | +9% | 8 304 000 |
| Achats stockés | 40 000 | 39 218 | - 782 | -2% | 47 000 | 32 411 | - 14 589 | -45% | 42 000 |
| Achats non stockés | 417 000 | 405 604 | - 11 396 | -3% | 459 700 | 527 345 | + 67 645 | +13% | 558 500 |
| Services extérieurs | 408 500 | 444 203 | +35 703 | +9% | 401 350 | 550 778 | + 149 428 | +27% | 570 000 |
| Autres services extérieurs | 2 387 000 | 2 807 761 | + 420 761 | +18% | 2 971 300 | 3 541 394 | + 570 094 | +16% | 3 359 720 |
| Impôts et taxes | 445 177 | 497 851 | +52 674 | +12% | 565 761 | 584 924 | + 19 163 | +3% | 675 000 |
| Salaires et charges | 1 880 000 | 1 975 241 | +95 241 | +5% | 2 257 700 | 2 453 554 | + 195 854 | +8% | 3 262 510 |
| Dotations aux provisions | 807 190 | 831 227 | +24 037 | +3% | 1 014 200 | 1 116 464 | + 102 264 | +9% | 1 503 000 |
| Total charges | 6 384 867 | 7 001 105 | +616 238 | +10% | 7 717 011 | 8 806 870 | + 1 089 859 | +12% | 9 970 730 |
| Résultat d'exploitation | 7 133 | 322 298 | + 315 165 | +4418% | - 629 739 | - 1 042 571 | - 412 832 | +40% | - 1 666 730 |
| Hypothèses fréquentation | 1 200 000 | 1 286 807 | +86 807 | +7% | 1 200 000 | 1 084 626 | - 115 374 | -11% | |

Source : Société du Jardin d'acclimatation

Recommandation 13 : Progresser dans la prévision en identifiant clairement la stratégie et ses conséquences en termes de compte d'exploitation

Cette stratégie devra particulièrement traiter la situation des attractions, et des manèges, dont l'impact, en termes d'image et en termes économiques est particulièrement lourd. Il ne paraît, en effet, pas concevables qu'ils disparaissent totalement, tant ils participent de l'identité du jardin. En revanche, leur nombre, leur aspect, leur nature méritent d'être revus, afin de répondre aux attentes du public, qui a exprimé une demande de renouvellement.

Dans sa réponse au rapport provisoire, la Société indique avoir confié la mission de calculer les résultats analytiques de chaque activité gérée en propre à un consultant, ce qui permettra de modéliser différents scénarios de développement.

LISTE DES RECOMMANDATIONS

- Recommandation 1 :** Prévoir la présence des adjoints au Maire chargés des espaces verts, de la culture, de la jeunesse et des sports à la commission de surveillance 16
- Recommandation 2 :** Demander au concessionnaire des prévisions de renouvellement périodique des jeux et attractions 17
- Recommandation 3 :** Conforter l'image environnementale du Jardin en prévoyant dans la prochaine concession le respect de la norme ISO 14001, comme pour les autres activités concédées dans les Bois de la Ville. 17
- Recommandation 4 :** Mettre en place un contrôle des entrées gratuites 17
- Recommandation 5 :** Dresser le bilan valorisé des travaux réalisés et à réaliser dans le cadre de la première phase de travaux (2007-2015) de mise en œuvre du schéma de cohérence paysager 25
- Recommandation 6 :** Estimer le montant des travaux à réaliser lors de la prochaine concession au titre de la mise œuvre du schéma de cohérence paysager, afin d'apprécier les offres des candidats à la prochaine concession sur ce point..... 25
- Recommandation 7 :** Renforcer le contrôle de la direction administrative et financière sur la billetterie par la rédaction de procédures détaillées 34
- Recommandation 8 :** Mettre en place un inventaire des immobilisations plus précis, aligné sur le détail des biens mis en concession. 35
- Recommandation 9 :** Supprimer le compte spécial de travaux dans la prochaine convention 35
- Recommandation 10 :** Produire un budget prévisionnel précis des flux d'investissement et d'amortissement, économique et exceptionnel, d'ici le terme de la concession ... 36
- Recommandation 11 :** Relancer la promotion du Jardin auprès du public scolaire 52
- Recommandation 12 :** Sécuriser l'information émanant de la billetterie en veillant au traitement régulier et le plus immédiat possible des billets utilisés. 56
- Recommandation 13 :** Progresser dans la prévision en identifiant clairement la stratégie et ses conséquences en termes de compte d'exploitation..... 66

LISTE DES TABLEAUX

| | |
|--|----|
| Tableau 1 : Nombre d'entrées payantes par trimestre. Moyenne 2004-2012 | 19 |
| Tableau 2 : Nombre d'entrées lors des congés scolaires, des week-ends et jours fériés, et autres jours 2008-2012 | 19 |
| Tableau 3 : Nombre d'entrées par jour de congés scolaires, de week-ends et jours fériés, et autres jours 2008-2012 | 20 |
| Tableau 4 : Corrélacion température/fréquentation 2008-2012 | 21 |
| Tableau 5 : Compte de résultat 2007-2012 | 37 |
| Tableau 6 : Récapitulatif des résultats 2007-2012 | 38 |
| Tableau 7 : Postes du compte de résultat liés à la Fondation | 39 |
| Tableau 8 : Compte de résultat 2007-2012 hors Fondation..... | 39 |
| Tableau 9 : Principaux postes de charges 2007-2012..... | 39 |
| Tableau 10 : Evolution annuelle des principaux postes de charges 2008-2012 | 40 |
| Tableau 11 : Structure des charges 2008-2012 | 41 |
| Tableau 12 : Charges de personnel 2007-2012 | 41 |
| Tableau 13 : Effectif en équivalent temps plein | 42 |
| Tableau 14 : Détail des achats 2007-2012 | 45 |
| Tableau 15 : Produits d'exploitation 2007-2012 | 48 |
| Tableau 16 : Détail du produit des entrées 2007-2012..... | 49 |
| Tableau 17 : Détail du nombre des entrées 2007-2012 | 50 |
| Tableau 18 : Détail des entrées à tarif réduit..... | 51 |
| Tableau 19 : Distribution des encaissements sur les entrées 2007-2012 | 52 |
| Tableau 20 : Distribution du nombre des entrées 2007-2012 | 53 |
| Tableau 21 : Prix moyen unitaire par tarif 2006-2012..... | 53 |

| | |
|--|----|
| Tableau 22 : Effet prix et effet volume 2007-2012 | 54 |
| Tableau 23 : Recettes sur événementiel et ateliers 2007-2012..... | 55 |
| Tableau 24 : Recettes sur attractions 2007-2012 | 55 |
| Tableau 25 : Evolution annuelle des recettes 2007-2012 | 57 |
| Tableau 26 : Redevances des sous-concessionnaires 2007-2012 | 59 |
| Tableau 27 : Structure des produits d'exploitation 2007-2012 | 60 |
| Tableau 28 : Soldes intermédiaires de gestion 2007-2013 | 60 |
| Tableau 29 : Ecart budget/réalisé 2011 et 2012. Budget 2013 | 66 |

LISTE DES GRAPHIQUES

| | |
|---|----|
| Graphique 1 : Entrées payantes 1996-2012 | 18 |
| Graphique 2 : Nombre d'entrées payantes par mois 2005-2012 | 19 |
| Graphique 3 : Nombre d'entrées lors des congés scolaires, des week-ends et jours fériés et autres jours 2008-2012 | 20 |
| Graphique 4 : Nombre d'entrées par jour de congés scolaires, de week-ends et jours fériés et autres jours 2008-2012 | 21 |
| Graphique 5 : Principaux postes de charges 2007-2012 | 40 |
| Graphique 6 : Structure des charges 2008-2012 | 41 |
| Graphique 7 : Charges de personnel 2007-2012 | 42 |
| Graphique 8 : Age moyen du personnel 2007-2012 | 43 |
| Graphique 9 : Ancienneté moyenne du personnel 2007-2012 | 43 |
| Graphique 10 : Salaire moyen mensuel 2007-2012 | 44 |
| Graphique 11 : Répartition du personnel par catégorie 2007-2012 | 44 |
| Graphique 12 : Détail des achats 2007-2012 | 46 |
| Graphique 13 : Redevance versée à la Ville 1996-2012 | 47 |
| Graphique 14 : Redevance en pourcentage du chiffre d'affaires 1996-2012 | 47 |
| Graphique 15 : Produits d'exploitation 2007-2012 | 49 |
| Graphique 16 : Détail des produits d'exploitation 2007-2012 | 50 |
| Graphique 17 : Détail du nombre des entrées 2007-2012 | 51 |
| Graphique 18 : Détail des entrées à tarif réduit 2007-2012 | 52 |
| Graphique 19 : Prix unitaire moyen par tarif 2007-2012 | 54 |
| Graphique 20 : Effet prix et effet volume 2007-2012 | 54 |
| Graphique 21 : Recettes sur attractions 2007-2012 | 56 |

| | |
|---|----|
| Graphique 22 : Redevances des sous-concessionnaires | 59 |
| Graphique 23 : Structure des produits d'exploitation 2007-2012..... | 60 |
| Graphique 24 : Soldes intermédiaires de gestion 2007-2013 | 61 |
| Graphique 25 : Chiffres d'affaires 2007-2011 | 62 |
| Graphique 26 : Chiffres d'affaire SJA et sous-concessionnaires par entrée payante 2007-2011 | 62 |
| Graphique 27 : Valeurs ajoutées 2007-2012 | 63 |
| Graphique 28 : Excédents bruts d'exploitation 2007-2012 | 64 |
| Graphique 29 : Résultats d'exploitation 2007-2012 | 65 |

PROCEDURE CONTRADICTOIRE

Dans le cadre de la procédure contradictoire en vigueur à l'Inspection Générale, le rapport provisoire d'audit du Jardin d'acclimatation a été transmis le 3 juillet 2013 à [.....], Directrice des espaces verts et de l'environnement ; [.....], Directeur des finances et [.....], Président du Jardin d'acclimatation.

La réponse au rapport provisoire de [.....], Directrice des espaces verts et de l'environnement a été adressée par courrier le 10 septembre 2013.

La réponse au rapport provisoire de [.....], Directeur des finances a été adressée par courrier le 26 septembre 2013.

La réponse au rapport provisoire de [.....], Président du Jardin d'acclimatation a été adressée par courrier le 15 octobre 2013.

Réponse de la Directrice des espaces verts et de l'environnement

MAIRIE DE PARIS



Direction des espaces verts et de l'environnement

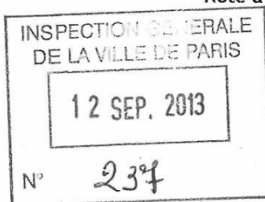
N/Réf :

Paris, le , 10 septembre 2013

Note à l'attention de :

Directrice de l'Inspection Générale de la Ville de Paris

Objet : audit du Jardin d'Acclimatation,
transmission du rapport provisoire



Les recommandations formulées dans ce rapport provisoire transmis par note du 3 juillet 2013 ne concernent pas directement la DEVE et n'appellent donc pas d'observations. Quelques précisions et commentaires sont néanmoins apportés ci après.

Page 12 (1.2.1.1 a) : la DEVE (division du Bois de Boulogne) s'assure effectivement pas des réunions régulières que le délégataire satisfait bien à ses obligations d'entretien du patrimoine arboré et de la rivière. Les travaux demandés sont réalisés et les aménagements de ces dernières années sont conformes au permis d'aménager délivré.

Page 15 (1.2.2 b) : le rapport mentionne les plaintes émises par les riverains à l'occasion de manifestations organisées dans l'enceinte du Jardin. Il convient de noter que le concessionnaire a une obligation de résultat en matière de limitation des nuisances sonores et qu'il doit respecter l'arrêté n° 01-16855 du Préfet de Police qui fixe les seuils à ne pas dépasser.

Recommandation 1 : la présence à la commission de surveillance des adjoints au Maire chargés des espaces verts et de la culture ne pourra s'envisager que lors du renouvellement du contrat de concession ou à l'occasion d'un avenant. En effet, l'article 35 du contrat qui fixe la composition de la commission ne prévoit pas cette participation. Pour sa part, la DEVE est membre de droit de la commission et est bien représentée à la réunion annuelle.

Recommandation 3 : le site du Bois de Boulogne est certifié ISO 14001 et la DEVE est tout à fait favorable à ce que le prochain contrat de concession fixe un objectif de certification au délégataire ; le concessionnaire actuel a d'ailleurs commencé à mettre en œuvre cette démarche en liaison avec la division du Bois de Boulogne.

La directrice des espaces verts
et de l'environnement

103 avenue de France - 75639 Paris Cedex 13

Réponse du Directeur des finances

MAIRIE DE PARIS



Direction des Finances
Sous-Direction des partenariats public-privé

Bureau des établissements concédés



N/Réf :

Paris, le 26 SEP. 2013

Note à l'attention de :

Directrice de l'Inspection Générale de la Ville de Paris

Objet : Transmission des remarques sur le rapport provisoire sur l'Audit du Jardin d'Acclimatation



J'ai bien reçu le rapport d'audit du Jardin d'Acclimatation que vous m'avez transmis par note du 3 juillet 2013, je vous en remercie. J'ai prêté la plus grande attention aux préconisations liées au prochain renouvellement du contrat de délégation de service public. Ces remarques ainsi que les analyses fournies serviront à mes services pour construire un contrat qui puisse tenir compte au mieux de la réalité complexe du Jardin d'acclimatation.

Vous trouverez en pièce jointe mes observations sur le rapport provisoire.

Je me tiens à votre entière disposition pour toute autre information.

Directeur des Finances

DF/SD3P/BEC

Jardin d'acclimatation

Observations sur le rapport provisoire de l'Inspection générale

P.11 : le rapport ne formule pas de préconisation concernant la gestion de la marque Jardin d'acclimatation

p.18 : concernant la fréquentation, des pourcentages sont cités sans que les bases de calcul soient toujours explicitées ; les notions de « clientèle de proximité », « visite de proximité », « clientèle habituée » ne sont pas définies.

p.19 : la recommandation 4 évoque la mise en place d'un contrôle des entrées gratuites, alors que le paragraphe qui la précède évoque une insuffisance du comptage. Y a-t-il d'après le rédacteur un problème de contrôle, de comptage, ou les deux ?

p.24 : au début du 5^{ème} paragraphe il faut comprendre « M. Christian Sautter, adjoint au Maire de Paris etc. a en effet adressé le 20 juin 2007 etc. une lettre par laquelle la municipalité... »

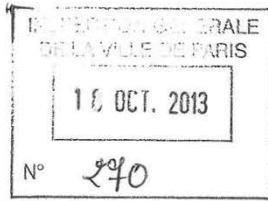
p. 25 : est-il exact de dire que la Ville est « liée » par le schéma de cohérence paysagère ? ne peut-on pas dire qu'elle s'est « engagée » à en garantir la mise en œuvre ?

p.30 : le point 2.3.2 cite des déclarations des dirigeants du Jardin d'acclimatation, destinées à la commission de surveillance de la délégation de service public, d'une part, et à l'assemblée générale des actionnaires de la société, d'autre part. Il est important de distinguer plus clairement ces deux ordres de discours. Ainsi, la formule de transition « *de façon générale* » pourrait-elle être remplacée, par exemple, par : « *vis-à-vis des actionnaires de la société, la direction du Jardin d'acclimatation justifie cette évolution par un souci de cohérence avec la Fondation : « [verbatim] » ; cette justification n'apparaît pas dans les échanges avec la Ville de Paris. »*

P. 34 : Il est fait état de « contacts [...] à l'occasion du suivi du dossier de la Fondation ». Au niveau de la DF il n'y a pas trace de tels contacts (notamment : aucune mention lors des visites annuelles de concession en septembre 2011 et octobre 2012) ; en outre la formule n'est pas heureuse puisqu'elle suggère qu'il y a confusion des deux dossiers (de fait gérés par le même bureau) . Une réunion s'est tenue le 30 janvier 2013 sous la présidence de _____ avec pour évoquer les projets d'aménagements fonctionnels du Jardin d'Acclimatation en 2013-2014 ; les questions de sécurité du public ont pu être évoquées de manière subsidiaire mais ne sont pas reprises au compte-rendu ; la présence d'un représentant de la Fondation à cette réunion se justifie du fait que certains des travaux envisagés s'inscrivent dans le schéma de cohérence paysagère. Par ailleurs, _____ est Secrétaire général délégué et _____ est chef du Bureau des établissements concédés.

Annexe 1 : _____ et non _____

Réponse du Président du Jardin d'acclimatation



Le Président

Paris, le 15 octobre 2013

Madame,

Je réponds à votre courrier du 9 octobre dernier dans lequel vous m'indiquez que vous n'aviez pas reçu les remarques et précisions qu'aurait appelé de ma part le rapport provisoire n°12-11 relatif à l'audit du Jardin d'Acclimatation qui m'a été adressé le 3 juillet 2013.

Ces observations ont été envoyées aujourd'hui même, au terme du délai supplémentaire qui nous avait été consenti, à Inspecteur Général à la Mairie de Paris. Je vous en adresse ci-jointe une copie.

Je vous prie de croire, Madame, en l'assurance de mes respectueux hommages.

**Directrice
Inspection Générale
Mairie de Paris
17, boulevard Morland
75181 Paris Cedex 04**



LE JARDIN D'ACCLIMATATION • BOIS DE BOULOGNE • 75116 PARIS •
S.A. AU CAPITAL DE 990400 EUROS • RCS PARIS 582 110 995 - FR 93 582 110 995

Réponses Audit Ville de Paris

Recommandation 1 : Prévoir la présence des adjoints au Maire chargés des espaces verts et de la culture à la commission de surveillance. P18

Echéance : prochaine convention

Entité responsable : Ville Direction des finances

Nous souhaiterions également la présence des adjoints aux sports.

Recommandation 2 : Demander au concessionnaire des prévisions de renouvellement périodique des jeux et attractions. P19

Echéance : prochaine convention

Entité responsable : Ville Direction des finances

Recommandation 3 : Conforter l'image environnementale du jardin en prévoyant dans la prochaine concession le respect de la norme ISO 14001, comme pour les autres activités concédées dans le Bois de Boulogne. P19

Echéance : prochaine convention

Entité responsable : Ville Direction des finances

Recommandation 4 : Mettre en place un contrôle des entrées gratuites. P19

Echéance : 1 an

Entité responsable : SJA

Le nombre d'entrées gratuites est en augmentation suite aux demandes de la Ville. Depuis cet été, ces entrées sont identifiées dans le logiciel de caisse billetterie. Différents critères ont été mis en place afin de mieux les analyser par la suite : enfants de moins de 3 ans, entrées abonnements annuels, personnes à mobilité réduite, autres gratuits (journées gratuites, accompagnateurs,...). Pour le moment, l'organisation opérationnelle aux caisses ne permet pas de garantir que le caissier identifie correctement ces différentes catégories. A fin 2014, le contrôle physique dissocié de la vente permettra de s'assurer de l'exactitude de ces données.

Recommandation 5 : Dresser le bilan valorisé des travaux réalisés et à réaliser dans le cadre de la première phase de travaux (2007 – 2015) de mise en œuvre du schéma de cohérence paysager. P26

Echéance : 6 mois

Entité responsable : SJA

Les travaux paysagers sont confiés au cabinet d'architectes paysagistes ALEP depuis 2007 et un bilan chiffré sera adressé en janvier 2014 récapitulant les travaux déjà réalisés ainsi que la projection des travaux prévus d'ici 2015.

Recommandation 6 : Estimer le montant des travaux à réaliser lors de la prochaine concession au titre de la mise en œuvre du schéma de cohérence paysager, afin d'apprécier les offres des candidats à la prochaine concession sur ce point. P26

Echéance : 1 an

Entité responsable : Ville

Recommandation 7 : Regrouper billetterie et caisse centrale sous une autorité unique, la direction administrative et financière. P35

Echéance : immédiat

Entité responsable : SJA

La billetterie regroupe deux process différents :

- *Le process opérationnel recouvre principalement l'accueil et l'information du visiteur en intégrant une démarche commerciale. Ce process devra être renforcé pour l'ouverture de la Fondation Louis Vuitton car il est prévu que de nombreux visiteurs de la Fondation rentrent par le Jardin.*
- *Le process financier sécurise les flux de règlement (carte ou espèces) et le contrôle interne.*

La billetterie reste donc une fonction très « terrain » et son rattachement à la direction des opérations correspond à une pratique adoptée par la totalité des parcs de loisirs français.

En conséquence nous souhaitons garder l'organisation existante.

En revanche il faut prévoir un rattachement fonctionnel fort auprès de la direction financière afin de garantir le contrôle interne. Le mode de fonctionnement doit être clarifié par la mise en place de procédures.

Recommandation 8 : Mettre en place un inventaire des immobilisations plus précis, aligné sur le détail des biens mis en concession. P38

Echéance : 2 ans

Entité responsable : SJA

L'inventaire exhaustif des immobilisations sera réalisé d'ici 2015. Néanmoins certains biens mis en concession à l'origine ont fait l'objet de démolition ou de changement de destination. Il sera difficile de s'aligner exactement sur le descriptif de départ.

Recommandation 9 : Supprimer le compte spécial de travaux dans la prochaine convention. P 38

Echéance : prochaine convention

Entité responsable : Ville

Recommandation 10 : Produire un budget prévisionnel précis des flux d'investissement et d'amortissement, économique et exceptionnel, d'ici le terme de la concession. P40

Echéance : 6 mois

Entité responsable : SJA

Le budget prévisionnel comprendra les investissements de fonctionnement courant ainsi que ceux mis en œuvre dans le cadre du schéma directeur paysager et de l'ouverture de la Fondation.

Recommandation 11 : Compléter la production des prévisions d'investissements d'ici la fin de la concession par la Société par celles de la Fondation pour la sécurisation du site. P45

Echéance : 6 mois

Entité responsable SJA

La sécurité du Jardin d'Acclimatation est une priorité. Dans cette optique la société du Jardin est en train d'évaluer le montant global des investissements nécessaire à la refonte des entrées et la sécurisation du site et des attractions

Une première enveloppe d'investissements de 3 millions d'euros a été présentée au conseil d'administration et approuvée.

Il est également prévu de réaménager les entrées et de reconstruire un bâtiment existant pour abriter un nouveau poste de sécurité.

La Fondation a prévu de gérer de façon autonome la sécurité du musée sans dépendre des procédures sécurité du Jardin d'Acclimatation. Néanmoins il est prévu une collaboration étroite entre les deux PC sécurité.

Recommandation 12 : Relancer la promotion du jardin auprès du public scolaire. P63

Echéance : 1 an

Entité responsable : SJA

La mission pédagogique du Jardin en fait un lieu privilégié pour l'accueil des scolaires, et nous prévoyons de mettre en place les actions suivantes :

- *développement d'un programme d'offres dédiées aux écoles avec un tarif spécial pouvant regrouper admission, activités gratuites et manèges appartenant au Jardin, par exemple pour les sorties de fin d'année.*
- *Mise en place auprès des maternelles et des primaires d'ateliers pédagogiques sur des thèmes correspondant aux programmes scolaires.*

Nous allons également capitaliser sur notre centre équestre pour proposer des stages dans le cadre de classes vertes auprès des écoles de proximité.

Recommandation 13 : Sécuriser l'information émanant de la billetterie en veillant au traitement régulier et le plus immédiate possible des billets utilisés. P67

Echéance : immédiat

Entité responsable : SJA

Recommandation 14 : Progresser dans la prévision en identifiant clairement la stratégie et ses conséquences en termes de compte d'exploitation. P77

Echéance : 1 an

Entité responsable : SJA

Une mission a été confiée à un consultant pour établir les résultats analytiques de chaque activité gérée en propre par la SA Jardin d'Acclimatation afin de pouvoir modéliser différents scénarios de développement.

Les stratégies proposées seront notamment évaluées au vu de leur impact économique et financier.

LISTE DES ANNEXES

- Annexe 1 : Liste des personnes rencontrées
- Annexe 2 : Convention du 6 décembre 1995
- Annexe 3 : Fiche juridique
- Annexe 4 : Statuts de la SJA
- Annexe 5 : Guide pratique du Jardin
- Annexe 6 : Tableau des sous-concessions
- Annexe 7 : Fiche sur les contentieux avec la Société Ludo Vert
- Annexe 8 : Fiche de demande d'autorisation d'investissement groupe LVMH
- Annexe 9 : Organigramme
- Annexe 10 : Justificatif des travaux indemnisés par la Fondation
- Annexe 11 : Entrées du Jardin 2005/2012 : encaissements, nombre, prix unitaire

Avis : La version publiée de ce rapport ne comprend pas les annexes. Sous réserve des dispositions de la loi du 17 juillet 1978 relative à la communication des documents administratifs, celles-ci sont consultables, sur demande écrite, au service de documentation de l'Inspection générale.