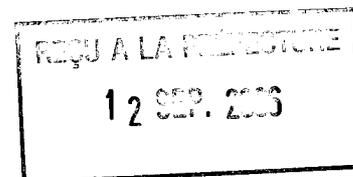


Service instructeur
Direction de la Culture et du Patrimoine

N° 7e132-06

Service consulté
Mission Contrôle de Gestion



AVENIR DE L'ECOMUSEE D'ALSACE

Résumé : Le Tribunal de Grande Instance de COLMAR statuera le 12 septembre prochain sur la possibilité d'une poursuite de l'activité de l'ECOMUSEE D'ALSACE.

Dans cette perspective urgente et déterminante pour l'avenir de la structure, le projet d'un plan de pérennisation de l'association gestionnaire a été élaboré et présenté au conseil d'administration de l'association, le 29 août dernier.

Il est demandé à la Commission Permanente d'autoriser le Président à poursuivre les démarches tendant à la mise en œuvre de ce plan dont une copie est annexée au présent rapport.

Par délibération de la Commission Permanente – 7^{ème}/55-05 du 25 novembre 2005, votre assemblée a autorisé le lancement d'une étude prospective portant sur l'ECOMUSEE D'ALSACE dont la situation financière et les perspectives d'avenir s'avéraient pour le moins inquiétantes, tant au regard du sort des salariés de la structure que de la valorisation des investissements publics réalisés sur le site durant les vingt dernières années, soit plus de 32 millions d'euros financés par notre collectivité et par la Région Alsace.

1. Situation au 8 septembre 2006

Conformément au cahier des charges prévu initialement, le cabinet Détente a rendu comme convenu ses conclusions en ce qui concerne la situation de l'ECOMUSEE D'ALSACE et ses perspectives d'avenir.

La réflexion ainsi menée a permis aux élus et collaborateurs de nos deux collectivités de travailler durant l'été en étroite concertation avec l'administrateur judiciaire désigné par le Tribunal de Grande Instance de COLMAR, dans le cadre de la procédure de sauvegarde engagée en faveur de l'ECOMUSEE.

Une première échéance s'imposait avec force, celle de l'audience du 12 septembre au cours de laquelle le TGI de COLMAR doit analyser les perspectives d'avenir de la structure, au vu notamment du bilan de la saison estivale passée et des premières mesures prises par les dirigeants actuels de l'ECOMUSEE à l'occasion de la procédure de sauvegarde.

A cet égard, il faut savoir que par rapport à nos attentes du début 2006, les perspectives d'avenir de l'association se sont assombries et ce, sous l'effet de plusieurs facteurs :

- **Le déroulement de la saison estivale a débouché sur une baisse de fréquentation de l'ordre de 40% par rapport aux années précédentes.** On peut certes arguer des conditions météorologiques défavorables durant le mois août pour expliquer en partie cette désaffection du public. Mais il s'agit surtout du premier effet à court terme de l'opération dite « à deux euros » qui a été lancée en novembre dernier, sans l'accord du Conseil d'Administration de l'association, et qui a probablement asséché le marché local pour les années à venir (plus de 100.000 visiteurs en quatre semaines, soit un tiers d'une fréquentation annuelle forte).
- **Un premier plan social initié par les dirigeants de l'ECOMUSEE a conduit au licenciement d'une douzaine de salariés, parmi lesquels figuraient les collaborateurs chargés de la promotion et du marketing, ainsi que ceux dont la mission était d'assurer la fonction muséographique de l'établissement.** Ainsi, par exemple, faisait partie de ce plan social, la personne qui venait d'obtenir l'habilitation de la Direction Régionale des Affaires Culturelles (D.R.A.C) permettant la labellisation « Musée de France » de l'ECOMUSEE
- **Les différents plans imaginés et envisagés tant par les collectivités partenaires, sur la base de l'étude réalisée par le cabinet Détente, que par les dirigeants actuels de l'ECOMUSEE, subordonnent leur pertinence à moyen et long terme au lancement prochain d'un nouveau plan social concernant une cinquantaine de salariés.** Il s'agit là malheureusement de la seule réponse possible à l'augmentation des effectifs menée de façon artificielle durant les dernières années et qui aboutissent désormais à un surdimensionnement manifeste au regard des capacités financières réelles de l'association.
- **De façon peut-être secondaire au regard des enjeux précités, mais nullement anecdotique en vue du nécessaire rétablissement de la relation de confiance entre l'Ecomusée et ses partenaires publics, il convient de regretter que les mois passés aient été une nouvelle fois mis à profit par les dirigeants de l'association pour initier ou soutenir un certain nombre de campagnes médiatiques dirigées contre les collectivités locales et leurs représentants.** Je citerai pour seuls exemples, les soutiens apportés, d'une part, à la réalisation d'un CD intitulé « Trop bête » qui brocarde l'ensemble des élus alsaciens et, d'autre part, à la rédaction d'éditoriaux diffamatoires sur un site Internet à vocation transfrontalière.

C'est au vu de ces divers facteurs que lors du Conseil d'Administration de l'association, convoqué par l'administrateur judiciaire le 29 août dernier, j'ai présenté au nom du Département du Haut-Rhin et de la Région Alsace, un « **plan de pérennisation de l'ECOMUSEE** » dont une copie figure en annexe de ce rapport et que je vous propose de valider dans ses principes, sachant évidemment que ses traductions financières ne manqueront pas de vous être soumises pour approbation dans le cadre des prochaines décisions budgétaires.

2. Présentation du plan de pérennisation de l'ECOMUSEE :

Ce plan repose tout d'abord sur des principes qui, à mon sens, doivent être partagés par chacun de nous, tant au regard de la nature des compétences incombant à notre collectivité qu'en considération de nos obligations liées à la bonne gestion des deniers publics :

- Nécessité de **réaffirmer la fonction muséale, de développer des partenariats avec l'Université, de repenser la politique d'animation culturelle**, notamment en terme d'équilibre entre moyens financiers et fréquentation constatée.
- Nécessité **d'adapter** à cette fonction réaffirmée, **la composition quantitative et qualitative des effectifs de l'association**,
- Nécessité **d'inscrire l'ECOMUSEE dans une perspective de développement de l'offre touristique et culturelle à l'échelle de tout le département, voire de la région**
- Nécessité d'une **remise à plat des relations entre intérêt public et privé** dans la gestion de l'ECOMUSEE.

A partir de ces principes fondateurs, le plan que je vous propose de mettre en œuvre pour assurer la continuité de l'ECOMUSEE peut-être décliné en trois types d'actions :

a) Les actions défensives

Il s'agit principalement de permettre une restructuration profonde de l'association qui, à travers sa composition et son fonctionnement, sera de nature à :

- **justifier et garantir l'affectation optimale des soutiens financiers à venir de la part des partenaires publics**, à savoir :
 - un montant estimé à 2,2 millions d'euros, avant fin 2006 au titre de l'apurement du passif résultant de la gestion des derniers mois (déficit d'exploitation, plans sociaux,...)
 - une aide annuelle de 400.000 à 600.000 euros pour assurer le fonctionnement de la structure ; cette aide variera dans la fourchette indiquée en fonction de la fréquentation enregistrée.
- **mener une gestion qui serait susceptible de rétablir l'équilibre financier de la structure** et qui devrait notamment être fondée sur :
 - le gel de la plupart des investissements programmés,
 - l'ouverture saisonnière de l'ECOMUSEE,
 - la suspension de l'exploitation commerciale de « Clair de mine » qui occasionne des charges de fonctionnement sans rapport avec la fréquentation du site et avec l'investissement réalisé par le Département et la Région,
 - la mise en œuvre, autant que faire se peut, de mesures tendant à la mutualisation des charges d'exploitation avec le BIOSCOPE (ex. gardiennage, maintenance...).

b) Les actions offensives

Outre la nomination d'une nouvelle équipe dirigeante et le recrutement d'un conservateur qui devra garantir la gestion muséale du patrimoine de l'ECOMUSEE, le plan de pérennisation préconise à cet égard la **conduite d'une véritable politique commerciale et promotionnelle, menée en concertation avec le BIOSCOPE et fondée sur un plan d'affaires segmenté par publics ciblés.**

A cet égard, il conviendra, entre autres mesures, de :

- reconsidérer la grille tarifaire et développer notamment par ce biais, l'attractivité du site en faveur des groupes et des scolaires
- concevoir et mettre en place une politique événementielle, ainsi que des nouvelles animations susceptibles de favoriser une fréquentation plus régulière du site
- élargir la stratégie de promotion et de marketing à une échelle nationale et transfrontalière.

c) Les actions complémentaires

A travers ces actions, il s'agira essentiellement de **clarifier les conditions d'exploitation de l'ECOMUSEE à moyen et long terme**, notamment grâce à :

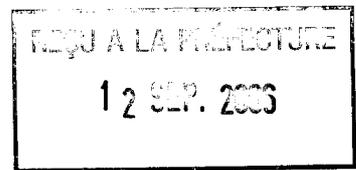
- la remise à plat de la maîtrise foncière de la globalité du site, dont il convient de rappeler qu'elle est assurée actuellement pour les trois quarts par la société commerciale ECOPARCS, principale bénéficiaire des baux emphytéotiques conclus avec la commune d'UNGERSHEIM.
- la séparation institutionnelle entre la gestion commerciale du site (assurée par ECOPARCS) et la gestion muséale (assurée par A.E.A.) doit être améliorée, notamment sous l'angle du décroisement des patrimoines. Cette dernière réflexion est d'autant plus importante que le Département est statutairement légataire d'une partie du patrimoine de l'ECOMUSEE ;
- la création à moyen terme d'une structure, dont la nature juridique est à définir, ayant pour objectif de favoriser l'émergence d'une fonction d'aménagement touristique de l'ensemble du site.

3. Les prochaines échéances déterminantes

Dans quelques jours, le 12 septembre 2006, le TGI de COLMAR analysera la pertinence du plan de pérennisation qui sera présenté au nom du Conseil d'Administration par les dirigeants actuels de l'ECOMUSEE.

Lors d'une réunion programmée le 17 septembre prochain, l'Assemblée Générale de l'association devra tirer les conséquences des décisions prises lors de l'audience précitée du Tribunal.

De multiples réunions de travail se succéderont ensuite afin d'inscrire l'organisation et la stratégie de développement de l'ECOMUSEE dans des perspectives compatibles avec le plan de développement décrit ci-dessus.



A cette occasion également, il conviendra de chiffrer et de répartir avec plus de précision, les contributions attendues de la part de nos collectivités avant la fin de l'exercice 2006, afin de rétablir la situation financière de l'ECOMUSEE. Ces éléments vous seront évidemment communiqués pour approbation et traduction budgétaire lors de la séance consacrée au vote de la DM2.

Je vous prie de bien vouloir me donner acte des informations contenues dans le présent rapport et m'autoriser à poursuivre les démarches en vue de la mise en œuvre du plan de pérennisation de l'ECOMUSEE D'ALSACE.

A handwritten signature in black ink, consisting of a large, stylized 'C' followed by 'B' and 'T' with a long vertical stroke extending downwards.

Charles BUTTNER