

nantes.tourisme
Site officiel du Tourisme de Nantes Métropole

ESTUAIRE
NANTES<>SAINT NAZAIRE
LE PAYSAGE, L'ART ET LE FLEUVE



Synthèse

EXERCICE 2021

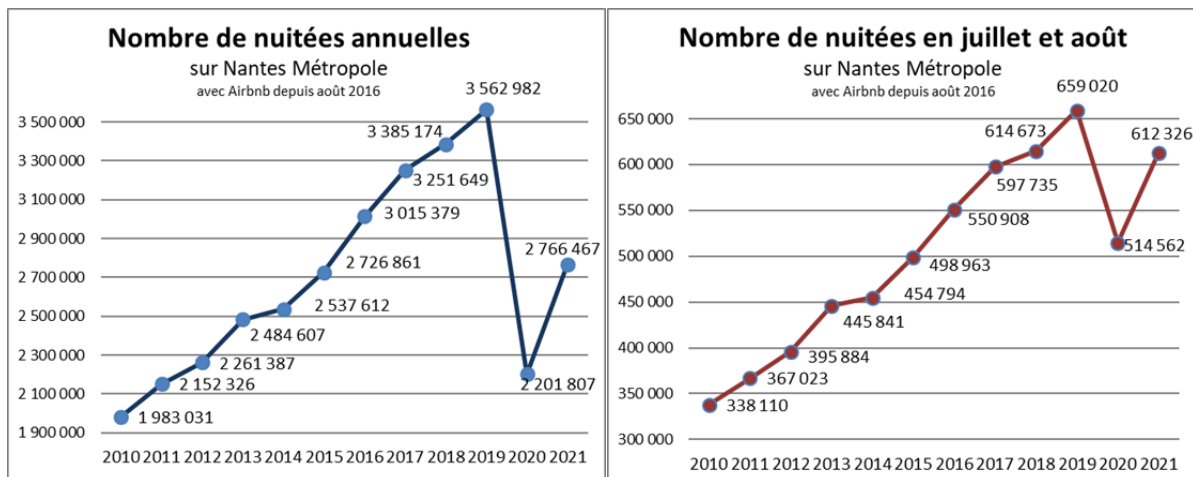
**DELEGATION DE SERVICE PUBLIC
POUR LA GESTION ET LA MISE EN
ŒUVRE DE LA POLITIQUE
TOURISTIQUE DE NANTES
METROPOLE**

Rapport de délégation de service public 2021 / SPL Le Voyage à Nantes

Synthèse rapport 2021 DSP Tourisme

Fréquentation touristique globale de la destination

ci-dessous les hébergements marchands



Le nombre de nuitées décomptées via la taxe de séjour évolue entre 2020 et 2021 de **+26 %** sur l'année et de **+19 %** sur l'été (la fréquentation estivale s'était beaucoup mieux maintenue en 2020). Ainsi, en comparaison à **2019** le nombre de visiteurs extérieurs recensés en hébergement marchand se situe respectivement à **-22 %** (année) et **-7 %** (été).

Airbnb et les autres plateformes comparables poursuivent leur bonne dynamique, avec **21%** des nuitées recensées, contre **18 %** en 2020.

Nantes maintient en 2021 sa très bonne performance au niveau national, avec de nouveau le **2^{ème} meilleur taux d'occupation hôtelier**, cette fois après Montpellier, toujours grâce à une prédominance de la part des touristes français, une offre estivale inédite et une moindre dépendance à la clientèle affaires.

Alors que seules **11 %** des nuitées sont générées par l'international en 2021, **84%** de celles-ci viennent d'Europe, avec un top 5 constitué de l'Espagne, la Belgique, l'Allemagne, la Suisse puis l'Italie.

Nantes Tourisme et sa boutique

Le site principal de Nantes.Tourisme (rue des Etats) a accueilli **114 715 visiteurs en 2021**, soit presque **+15 %** par rapport à 2020. Bien qu'il y ait eu moins de périodes de fermeture qu'en 2020, les restrictions de déplacements, couvre-feux et fermetures des lieux culturels ont empêché les touristes d'être présents avant mi-mai. Malgré une clientèle internationale encore très peu présente, la fréquentation des mois de juillet et août est supérieure à celle de 2020 (elle est en-deçà en septembre, l'événement s'étant déroulé sur ce mois en 2020). C'est en novembre et décembre que les fréquentations se sont le plus rapprochées de celles de 2019. D'autre part, un kiosque d'accueil du public a ouvert à l'été 2021 à **la Frémoire**, afin d'inciter les visiteurs à faire le Voyage à Nantes, mais aussi dans le Vignoble ! La *Station Prouvé* a rouvert à l'été 2021, mais son faible niveau de fréquentation nous a invités à repenser ses usages à l'avenir.

Les ventes de la boutique sont en hausse de **+5 %** par rapport à 2020, à **158,8 K€ HT**. Les produits du *Bazar officiel du Voyage* en représentent désormais **81 %**. La grande particularité de l'année a été la vente de près de **2 350 flacons du parfum** créée par le Voyage à Nantes en fin d'année.

Synthèse rapport 2021 DSP Tourisme

Les contacts au centre d'appel sont remontés de +16 %, après une baisse modérée en 2020, et le **développement du « click to chat »** (information touristique conversationnelle, par écrit) se confirme, avec une hausse de +35 %. Une croissance des demandes de contacts via les réseaux sociaux, de +20 %, confirme cette tendance.

Activité commerciale

En 2020, l'activité auprès du public d'individuels réalise un chiffre d'affaires de 535 K€ TTC, soit une évolution de +27 %, grâce à la solidité du marché national :

- *Pass Nantes* : 263,5 K€ TTC, **soit +49 %**, pour 9 206 cartes vendues, dont 41 % en dématérialisé et dont 365 *Pass 7 jours* (ce sont deux nouveautés de l'année) ; on compte aussi 10 508 ventes de cartes cadeaux, le produit dont la progression est la plus forte : + 79 % de chiffre d'affaires réalisé par rapport à 2020 ;
- Hébergements: *Micr'home* et *Villa Cheminée* progressent de +20 %, leur baisse avait été modérée en 2020 et l'on retrouve quasiment les taux d'occupation d'une année « normale » ;
- Billetteries : 181 K€ de CA TTC, soit +4 %, mais avec moins de billetteries gratuites qu'en 2020 ;
- Visites guidées : 26,8 K€ TTC, soit +39 % sur l'année, avec **2 nouvelles offres**, très bien reçues : *Tours de Nantes, la folie des hauteurs* et *Histoires de street-art et graffiti – Circuit des Grues*.

Le service groupes (agrément) a vu son activité se relever doucement (+57 % de dossiers traités, mais toujours 3 fois moins qu'en 2019) et **reste le plus touché** par la crise, en raison de ses publics (étrangers, scolaires, seniors), de son organisation et ses périodes de visite habituelles. Notons la mise en place d'un nouveau service de réservation en ligne, ainsi que la **création de nouvelles offres** : programmes à la journée, propositions avec des experts, visites en format « privé », ou encore offres spécifiques aux étudiants.

S'agissant des groupes affaires, l'activité est mieux répartie, avec un CA de 305 K€ HT en 2021, soit plus du **double de 2020**. Après une année très difficile, la demande des entreprises a été soutenue et de très nombreux événements, certes de plus petite taille, ont pu être organisés en seulement 6 mois d'activité. Les formats en extérieur, conviviaux et en transports durables restent plébiscités. 2021 a aussi été l'année de création d'une nouvelle offre : *Jour de Marché*, pour des événements au sein du **nouveau MIN** de Nantes.

Marketing, promotion et communication

Les cibles redéfinies en 2020 sont restées nos priorités en 2021, la crise sanitaire ayant accéléré une orientation également choisie dans l'objectif d'un **tourisme plus responsable** : clientèles de proximité, promotion des programmations au grand air, toute l'année, et propositions de déplacements doux.

Cette année, 3 axes principaux ont été travaillés : « *Nantes Destination vacances* » (pour des séjours plus longs, aussi sur les ailes de saison, avec la promotion du *Voyage Permanent*), le *Pass Nantes* (outil essentiel, avec également le nouveau **Pass 7 jours**), et toujours le VAN estival. Deux événements de l'année ont aussi bénéficié d'opérations de communication spécifiques : le colloque sur *Le Tourisme du futur* (visuels originaux, supplément *Society*) et la réalisation de *Voyage à Nantes - Le Parfum* (film sur la destination autour de ce dernier notamment).

Les supports de promotion et communication principaux sont **désormais numériques**, en particulier auprès de la clientèle individuelle, mais aussi envers les groupes affaires et loisirs : poursuite des référencement sur moteurs de recherche, de partenariats et animations sur les **réseaux sociaux** (nouveaux comptes **Tiktok** du *Voyage à Nantes* et *Instagram* des *Tables de Nantes* en 2021), développement récent de campagnes publicitaires **en displays**

Synthèse rapport 2021 DSP Tourisme

(images ou vidéos d'annonces insérées sur les sites web ou applications numériques), des newsletters plus nombreuses et ciblées (« tourisme », pour les individuels, « pros », « groupes », international, culinaire, et une nouveauté avec « **De l'art proche de chez soi** », axée sur le Voyage permanent), un travail sur le site web (rubrique affaires notamment), ainsi que la création nouvelle de plusieurs **podcasts** sur l'offre.

Certaines autres opérations de promotion notables, dont plusieurs en partenariat, ont été l'accompagnement du Club hôtelier sur l'offre *3 nuits par semaine*, une campagne *Oui SNCF*, mêlant actions de notoriété et performance tarifaire, une collaboration avec les guides touristiques locaux et *Lonely Planet*, ou encore, concernant les groupes loisirs et affaires, la création de nouvelles **fiches produits** pour nos offres (y compris pour les produits du *Bazar Officiel*).

La presse et les autres médias nationaux restent des supports essentiels de notre plan, grâce à des partenariats mais aussi des achats publicitaires en presse spécialisée et la diffusion d'un spot télévisé sur *France Télévisions*.

Concernant le « print » (impressions), le plan de communication de la SPL reste important, notamment avec le choix d'éditions particulièrement **qualitatives et renouvelées**, comme le Guide permanent, celui de l'Événement, mais aussi, pour les groupes, la réalisation du guide *Visiter Nantes*, la mise à jour du *Travel Planner* et la refonte du guide *Classe Affaires*. La diffusion « physique » de documentation est quant à elle de plus en plus ciblée et a concerné les documents spécifiques à l'événement, à *Estuaire* et au *Voyage dans le Vignoble*. La campagne d'affichage estivale a aussi permis d'associer local et national et d'insister sur la diversité de notre offre. Citons enfin ici le recours, pour la première fois, à des mobiliers numériques dans **toutes les gares** parisiennes.

A l'international, les difficultés ont perduré sur les premiers mois de l'année et les **marchés de proximité** sont devenus encore plus prioritaires, car susceptibles d'être réactifs : Belgique, Espagne, Allemagne, Suisse et Pays-Bas. La promotion à l'étranger ne s'est pas focalisée sur les villes (proches d'un aéroport), en raison de la part accrue de voyages en voiture.

Si les webinars et autres workshops virtuels ont dominé sur quasiment tous les marchés, quelques actions ont pu reprendre en « présentiel » et on a connu une bonne reprise des **accueils de presse étrangère** (environ 40 sur l'année, contre une dizaine en 2020 et 60 en année « normale »). Quelques particularités 2021 : la campagne digitale en displays citée précédemment a aussi concerné l'international (Belgique, Suisse et Espagne), Nantes est candidate aux *Leading Destination Awards* allemands, en tant que *Best Emerging Culture City*, et nous avons bénéficié d'une présence dans la plus grande émission touristique italienne de la RAI3, *Kilimangiaro* (1,5 M de téléspectateurs).

Concernant l'aérien, la fréquentation de l'aéroport a repris des couleurs avec **3,3 M de passagers en 2021**, contre 2,3 M en 2020 (5 M en 2019). Certaines dessertes ont été rétablies mais la situation n'est pas encore stabilisée.

L'événement estival 2021

Pour sa **10^{ème} édition**, *Le Voyage à Nantes* estival a repris sa date de démarrage habituelle, début juillet, mais a été prolongé pour la première fois sur les **2 premières semaines de septembre**, notamment afin de toucher les nouveaux arrivants à la rentrée.

Ses 60 étapes étaient constituées de **30 nouveautés**, dont la moitié directement produite par le Voyage à Nantes, le reste par les partenaires culturels. Trois étapes phares de cette édition : *Le Naufrage de Neptune* d'Ugo Schiavi, place Royale, *Versus*, la piste de roller de Titan, place Graslin, et l'exposition unique autour du futur « Parfum de Nantes », dont le design a été confié à *l'Atelier Polyhédre* et où plus de **30 000 visiteurs** ont été invités à voter entre 3 fragrances censées le mieux représenter la ville.

Synthèse rapport 2021 DSP Tourisme

La fréquentation propre au parcours estival reste délicate à estimer et comparer, d'autant plus en ces années de crise, mais plusieurs données nous indiquent globalement un **retour au niveau de 2019** pour les lieux ouverts, et un décalage d'environ -15 % pour les lieux fermés, soumis à la présentation du Pass sanitaire (soit un niveau assez proche de celui de 2020 pour ces derniers).

Le Voyage Permanent et <Estuaire>

En 2021, la Collection permanente a continué à évoluer : *Paysage glissé* a été déposé des murs du Château, après 5 saisons et 137 000 glissades, deux œuvres ont été déplacées : *Cours à Travers*, de P.A. Rémy, vers le Parc des Oblates et *Nantes, Ici Nantes*, de Mrzyk&Moriceau, vers la Gare de Nantes, tandis que *Versus*, le playground signé Titan et *Un Castor sur un arbre couché*, de L. Le Deunff, ont été « remisées » pour être bientôt réinstallées durablement. Enfin *Voyage à Nantes - Le Parfum* est venu enrichir la collection d'œuvres pérennes de manière sensible et singulière. Par ailleurs, les rénovations les plus significatives ont concerné *L'Eloge du Pas de Côté* et *l'Eloge de la Transgression*, dont les patines des bronzes ont été reprises, ainsi que *Les Enseignes*.

La Collection Estuaire a de nouveau donné lieu à de nombreuses actions de conservation. En plus des œuvres concernées par des campagnes de réparation en continu (*L'Observatoire*, *Serpent d'Océan* et *Le Jardin Etoilé*), les principales interventions ont porté sur les œuvres *The Settlers* (repose du jaguar), *Villa Cheminée* (volets, peinture), *Zebra Crossing* et *Misconceivable* (restaurations complètes) ou encore *Suite de Triangles* (nettoyages, peintures).

Les indicateurs de fréquentation que sont l'*Observatoire* à Lavau-sur-Loire (+36,5 % vs 2020) et les croisières Estuaire (+7 %) sont très positifs. Là également, l'offre semble particulièrement adaptée aux nouvelles attentes des visiteurs : plein air, dépaysement, mobilités douces.

Pour le Voyage permanent comme pour Estuaire, des actions de communication renforcées ont ainsi été mises en place en 2021.

Les Branches

Vignoble : le *Porte-Vue*, d'E. Ritz, livré en 2020, confirme son succès avec 40 000 visites sur l'été 2021. Il a aussi bénéficié de l'ouverture de « son » **caveau**, attendant, qui permet au public une dégustation et des ventes de vins au verre. D'autre part, la fréquentation du site de *La Frémoire* a été excellente, également boostée par une ouverture en semaine, atteignant 15 000 visiteurs sur la saison, contre 9 000 en 2020 – et 8 200 en 2019 !

La nouvelle édition des *Dimanches à la Haye-Fouassière* (où le VAN a contribué aux dégustations) a été bien accompagnée par la Commune, les associations, vigneronnes et food-trucks locaux, avec une fréquentation qui a satisfait tous les acteurs.

A la Garenne-Lemot, grâce au Département, c'est une nouvelle œuvre durable qui s'est installée au sein du domaine, *Bois de la Gorgone*, d'Eva Jospin.

Loire-amont : tandis que *Mauves Balnéaire* a fait son retour après une année de suspension, *La Sablière* a poursuivi son activité à Sainte-Luce. Ces sites ont particulièrement pâti des effets évolutifs de la crise sanitaire sur la saison 2021. Ils ont d'autre part connu chacun une consultation, portée par la Commune, pour la recherche d'exploitants.

Au sud, *Station Nuage* continue d'attirer des visiteurs nombreux et a bénéficié de travaux complémentaires, grâce à la Commune de Saint-Sébastien-sur-Loire : la mise en place du Nuage, mais aussi des aménagements alentours.

Synthèse rapport 2021 DSP Tourisme

De plus, la SPL a accompagné la Commune de la Chapelle-sur-Erdre dans la création d'une installation **pour la première fois le long de l'Erdre**, avec *Les Espaces Verts*, conçue et réalisée par Fichtre, sur le site de la Gandonnière.

Traversée moderne d'un vieux pays : en 2021, l'itinéraire s'est élargi à *La Baule-Presqu'île de Guérande*, avec l'intégration de cette nouvelle Collectivité au projet, ce qui permet désormais de proposer **16 étapes**. Nous avons noté d'autres signaux positifs et l'attente croissante de séjours en petits groupes, hors des sentiers battus, pour une clientèle parfois à fort pouvoir d'achat. Les partenaires restent de plus convaincus de l'adaptation de l'offre à un parcours à vélo et un premier guide dédié, édité à 7 500 exemplaires, a vu le jour en 2021. Une nouvelle carte *Michelin*, gratuite et propre au parcours, a aussi connu sa première édition, en 6 000 exemplaires. Enfin c'est autour de la randonnée qu'une étude a cette fois été lancée.

Parallèlement, le site internet du projet, <https://voyage-en-bretagne.com> a été **refondu et enrichi cette année**, à la fois en termes de contenu, d'ergonomie et de mise en valeur du Guide de référence du parcours. D'autres actions sont aussi venues conforter notre stratégie numérique : un partenariat avec un influenceur voyages, *The Roadtrippers* et le déploiement de nouveaux formats de publication sur les réseaux sociaux, en particulier *Instagram*.

Le parc des Chantiers et le quai des Antilles (HAB Galerie et Cantine)

Le Parc des Chantiers a connu une année 2021 très active, grâce à la **création d'un service dédié** au sein de la SPL. Ce fut en effet l'année de conception et rédaction, avec la Métropole, d'un nouveau projet de développement, dans le cadre de la DSP Tourisme 2022-2026. Le site a maintenu sa fréquentation à un bon niveau, comparable à celui de 2020 (1,6 M de visiteurs) et a compté **55 accueils** de manifestations, avec une demande forte en septembre. D'autres éléments notables, nombreux, cette année : un renforcement de la communication et de l'animation des différents acteurs du secteur (rencontres, concertations, travaux sur un nouveau règlement des manifestations, création de nouveaux outils, comme une lettre d'information et un calendrier partagé), la présence sur site d'un régisseur dédié, une contribution à la sécurisation des **accès, circulations et stationnements** (qui reste problématique), le lancement d'une étude de logistique urbaine et d'une étude acoustique pour les Nefs, ou encore l'accompagnement à la mise en place d'une expérimentation de prestations de sécurité, avec Nantes Métropole. Le service œuvre également pour l'amélioration continue, en appui de la Collectivité, des équipements du Parc, comme les mobiliers, sanitaires, équipements de collecte de déchets, espaces verts, aires de jeux etc.

Comme en 2020, la HAB Galerie n'a pu accueillir qu'une exposition, celle de **Gilles Barbier**, *Travailler le dimanche*. Elle a reçu **39 176 visiteurs**, entre le 22 mai et le 26 septembre, soit +18 % par rapport à 2020, un bon résultat dans le contexte. Par ailleurs, un seul événement professionnel a pu se tenir, en décembre, mais il a généré à lui seul un chiffre d'affaires de 35 K€ HT, montant légèrement supérieur à celui de 2020. Des travaux ont été également menés en 2021 pour créer des locaux d'accueil de qualité pour le personnel. La librairie a d'autre part réalisé un très bon chiffre d'affaires, 150,4 K€ HT sur l'année, soit **+51 %** par rapport à 2020 et même +11 % vs 2019.

Enfin la Cantine du Voyage a connu une saison difficile, presque encore davantage qu'en 2020, en particulier en raison de l'obligation du contrôle du Pass sanitaire, très peu adaptée au site, ainsi que des difficultés de recrutement pendant toute la saison. Sur 20 semaines, le chiffre d'affaires réalisé a atteint le même niveau qu'en 2020, où le site avait ouvert 18 semaines. Ce niveau reste **en retrait d'environ un tiers** par rapport à celui de 2019 (où c'étaient 30 semaines d'exploitation). D'autre part, on a noté peu de changements sur les installations offertes et sur la formule, mais il a été décidé de travailler à la publication d'une consultation pour la recherche d'un nouvel exploitant en 2022.

Synthèse rapport 2021 DSP Tourisme

La promotion culinaire

Le guide des Tables de Nantes 2021 était sorti fin 2020. Les restaurants ayant dû rester fermés jusqu'en mai 2021, **aucune nouvelle sélection** n'a été possible. Toutefois nous avons proposé en septembre un petit guide hors-série exceptionnel, *Les recettes de la Nuit des Tables de Nantes*, tiré à 3 000 exemplaires. La promotion numérique poursuit sa croissance et a connu un doublement des abonnements à la newsletter culinaire, ainsi que la création du compte *Instagram* dédié, cité précédemment.

Par ailleurs, malgré l'obligation sanitaire d'annuler *la Nuit des Tables de Nantes*, nous avons pu maintenir l'organisation du Grand Marché des Pays de la Loire, le dimanche 12 septembre sous les Nefs. L'événement a trouvé son public avec plus de 7 000 visiteurs, accueillis par 50 producteurs et artisans de la région, ainsi que 9 chefs locaux. Un des axes forts de l'édition a été la valorisation des produits régionaux sous signe de qualité et d'origine (**SIQO**).

Le Champ des producteurs s'est quant à la lui déplacé pour la première fois au parc de la Frémoire et a accueilli 3 000 personnes début juillet.

Précisons enfin que la SPL a conçu, pour la Métropole, un dîner de gala pour les Journées Nationales de France Urbaine ; 650 participants, venus de France entière, ont pu déguster les propositions d'une brigade exceptionnelle de 7 chef(fe)s « coups de pouce » des *Tables de Nantes*.

Les ressources humaines

L'activité partielle a malheureusement dû se poursuivre en 2021, mais de manière relativement modérée sur le site de Crucy (effectif correspondant à la présente délégation et aux services transversaux de la SPL). Sur ce périmètre, le volume de personnel s'est déployé de **+11,7 ETP** par rapport à 2020, soit un niveau supérieur à celui de 2019 de presque 4 ETP, en raison du développement continu des projets, notamment artistiques et autour du parc des Chantiers – ce qui a aussi généré de la suractivité pour les services supports et transversaux de la SPL.

Les comptes de la délégation

La DSP « Politique Touristique » regroupe donc toutes les activités de la SPL à l'exception du Château, du Mémorial, des Machines et des Nefs. **2021 était la dernière année du contrat de DSP** signé en 2015.

Ainsi, pour les activités concernées, le budget total s'élève à **10,4 M€ HT en 2021**, soit une hausse de 29 % par rapport à 2020.

Si les ressources de la délégation ont progressé de **326 K€** grâce au fonds de solidarité, l'augmentation de la marge commerciale brute de la délégation (chiffre d'affaires propre net d'achats directs), **+87 K€** par rapport à 2020, a été partiellement compensée par une baisse des partenariats privés et de l'excédent sur les échanges marchandises.

D'autre part, les dépenses de production artistique (+444 K€), mais aussi de promotion-communication et patrimoniales, ont augmenté assez significativement, après une année 2020 très particulière. La masse salariale elle aussi repart logiquement à la hausse (+150 K€ pour le personnel saisonnier, +90 K€ en personnel support et transversal), avec la reprise des activités et un moindre recours au chômage partiel.

Au total, le résultat de la DSP Tourisme pour 2021 s'élève à **-169 K€**, ce qui ne remet pas en cause l'équilibre de la SPL, la DSP Château étant moins touchée financièrement par la sous-activité connue à nouveau.

Synthèse rapport 2021 DSP Tourisme

Ci-dessous le compte de résultat au format « de gestion » de la DSP pour 2021, comparé aux données 2020 :

	Réalisé 2020	Réalisé 2021	%
en K€ HT			
Subventions de Nantes Metropole	7 951	8 044	1%
Financement d'évènements exceptionnels par NM	300	350	17%
Autres subventions publiques	305	383	26%
Report de subventions via écritures de Bilan	(166)	(440)	164%
Fonds de solidarité		326	
SOUS-TOTAL FINANCEMENTS PUBLICS	8 389	8 663	3%
Chiffre d'affaires individuels	374	462	23%
Chiffre d'affaires groupes affaires	140	305	118%
Chiffre d'affaires groupes agrément	52	98	89%
Chiffre d'affaires Librairies - Boutiques	293	381	30%
Chiffre d'affaires Bar - Restauration			
Chiffre d'affaires partenaires privés	106	76	-28%
Echanges marchandises	26	72	173%
Autres produits de gestion courante	383	382	0%
SOUS-TOTAL CHIFFRE D'AFFAIRES	1 375	1 775	29%
TOTAL PRODUITS	9 764	10 438	7%
Coût d'achat individuels	(281)	(346)	23%
Coût d'achat réceptif affaires	(109)	(252)	131%
Coût d'achat réceptif agrément (groupes agrément)	(39)	(72)	85%
Coût d'achat Librairies - Boutiques	(204)	(263)	29%
Coût d'achat Bar - Restauration			
Contreparties partenaires privés	(0)	(2)	1338%
Echanges marchandises		(72)	
SOUS-TOTAL COUT D'ACHAT DES VENTES	(632)	(1 007)	59%
Production artistique et expositions (ne pas netter si refac en compta)	(1 472)	(1 916)	30%
Conservation - édition - nouvelles technologies			
Accueil des publics	(23)	(27)	16%
Mise en tourisme			
Nettoyage et sécurité	(111)	(134)	20%
Entretien, maintenance et fonctionnement technique	(599)	(599)	0%
Frais de fonctionnement et relations publiques du site	(103)	(90)	-13%
Plan d'actions communication	(777)	(788)	1%
Plan d'actions promotion nationale	(79)	(141)	79%
Plan d'actions promotion internationale	(145)	(229)	58%
SOUS-TOTAL CHARGES D'EXPLOITATION	(3 310)	(3 923)	19%
Masse salariale directe des sites	(280)	(430)	53%
Masse salariale des services transversaux Crucy	(2 268)	(2 423)	7%
Masse salariale des fonctions support (DG, SG, DAF, DRH)	(1 030)	(965)	-6%
SOUS-TOTAL MASSE SALARIALE BRUTE	(3 579)	(3 818)	7%
CICE / baisse de charges			
Taxe sur salaire			
SOUS-TOTAL MASSE SALARIALE NETTE			
Frais généraux directs	(612)	(711)	16%
Charges Syst. d'Information	(28)	(39)	36%
Frais généraux supports répartis	(347)	(363)	5%
SOUS-TOTAL FRAIS GENERAUX	(988)	(1 112)	13%
Amortissements nets*	(340)	(241)	-29%
Provisions Gros Entretien et Renouvellement (GER)	(134)	(420)	212%
Amort et provisions Crucy	(69)	(85)	23%
SOUS-TOTAL AMORTISSEMENTS & PROVISIONS	(544)	(746)	37%
TOTAL CHARGES	(9 053)	(10 607)	17%
REALISE NET par activité	711	(169)	-124%