

**nantes.tourisme**  
Site officiel du Tourisme de Nantes Métropole

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



## Synthèse

**EXERCICE 2019**

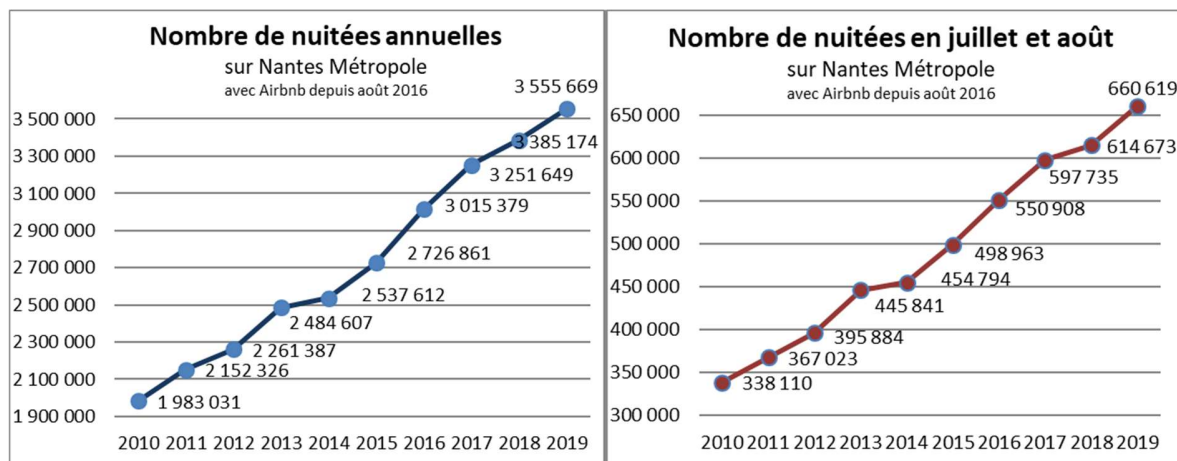
**DELEGATION DE SERVICE PUBLIC  
POUR LA GESTION ET LA MISE EN  
ŒUVRE DE LA POLITIQUE  
TOURISTIQUE DE NANTES  
METROPOLE**

*Rapport de délégation de service public 2019 / SPL Le voyage à Nantes*

# Synthèse rapport 2019 DSP Tourisme

## Fréquentation touristique globale de la destination

### Hébergements marchands



Progression du nombre de nuitées marchandes : **+5,0%** entre 2018 et 2019, dont **+7,5%** sur l'été, soit :

**+ 79% en 9 ans, +7% par an en moyenne,**

**+ 95% sur la période estivale en 9 ans, soit environ +8% par an.**

**Airbnb** s'est développé depuis 2013, est décompté via la taxe de séjour depuis août 2016 et représente environ 12% des nuitées totales en 2019.

### Etude de l'AURAN sur le profil des visiteurs l'été à Nantes

Les visiteurs de l'été 2019 sont **en majorité des touristes** (au moins 1 nuit sur la Métropole) et **30% viennent de l'étranger**, alors qu'en 2014, date de la précédente enquête terrain, le visitorat était davantage dominé par des excursionnistes de la Région. La durée moyenne de séjour se porte à 3,7 nuits, en légère augmentation.

La destination est toujours familiale, mais elle intéresse de plus en plus les visiteurs **en couple** (1 sur 4). Le niveau de satisfaction est particulièrement bon sur les offres culturelles et de loisirs, avec toutefois des axes d'amélioration identifiés sur l'hébergement, la restauration et l'accueil en langues étrangères.

### Nantes Tourisme et sa boutique

Le site principal de Nantes Tourisme (rue des Etats) a accueilli **275 673 visiteurs en 2019**, hors table d'accueil extérieure *l'Inquiétable* et triporteurs, **soit +3%** (en 2018, 268 008 visiteurs hors *Inquiétable*, 277 517 avec). La semaine la plus fréquentée reste celle du 15 août ; l'été, les étrangers représentent 43% des visiteurs.

L'équipe est aussi présente sur certaines grandes manifestations, pour la première fois en 2019 à **l'Autre Marché**.

Les ventes de la boutique repartent à la hausse avec **+6%** par rapport à 2018. Le chiffre d'affaires total s'élève à 235 K€ HT, dont 87% sur les produits du *Bazar officiel du Voyage*.

Les contacts au centre d'appel restent dynamiques (37 236 en 2019, soit +4,2%) et se font par écrit à 35%, une tendance toujours en hausse. 45% concernent la destination dans son ensemble.

# Synthèse rapport 2019 DSP Tourisme

## Activité commerciale

En 2019, l'activité auprès du public d'individuels réalise un chiffre d'affaires de 1 044 K€ TTC, soit une baisse de 4% par rapport à 2018, à nouveau en raison de la forte baisse sur la centrale de réservation d'hébergements. Celle-ci ne représente plus que 57 K€ (-70%) et ne concerne désormais plus que la *Villa Cheminée* et *Micr'Home*.

Pour les autres offres aux individuels, on constate :

- Billetteries : 426 K€ de CA TTC, soit -5,5%, *Débord de Loire* en plus, mais moins de *Dîners de chefs* ;
- Visites guidées : 33,1 K€ TTC, soit +26%, avec un resserrement de la programmation en cours ;
- **Pass Nantes : 532,5 K€ TTC (+24%)** pour 19 137 cartes vendues (+23%) ; il est devenu un produit de référence, dont les ventes ont **doublé en 5 ans** et représentant aujourd'hui 50% du CA « individuels ».

Le service groupes (agrément) a connu une activité stable, avec près de 13 000 appels et plus de 5 500 mails. Le taux de transformation 2019 est de 79% et reste assez sensible aux mouvements sociaux. L'activité des visites guidées pour groupes adultes et programmes packagés progresse fortement, avec +21% de CA, grâce au produit *#monguide*, aux *Floralies*, ainsi qu'une forte programmation du tour opérateur américain *Grand Circle Travel*.

S'agissant des groupes affaires, l'activité a été marquée par la mise en place **de nouveaux produits** comme la soirée *Amazonie*, l'Open de squash et le développement des journées d'étude sur nos différents sites. Hors Château et Machines, le CA global s'est porté à 585 K€ HT, soit +18%, auquel il faut ajouter 60 K€ HT pour la HAB Galerie.

## Marketing et promotion

Les moyens marketing sur Internet concernent le public individuel, **mais également les professionnels**. Ils se déclinent en diverses actions de référencement, achats d'espaces, emailings, mais passent aussi par des partenariats web (*Ouigo*, CRT Bretagne), des opérations « social media », ainsi qu'une forte animation sur l'ensemble des réseaux sociaux (investissement sur **LinkedIn** en 2019). Cette année, la SPL a par ailleurs créé et ouvert **le site mobile « Rendez-vous à Nantes »**, dédié aux déplacements professionnels et aux événements.

Quelques indicateurs de résultat :

- Site *Nantes.Tourisme* : 1 656 854 visites, soit **+5,4%** par rapport à 2018, avec une part importante en provenance de Paris, Bordeaux, Rennes, Toulouse et Lyon ;
- Facebook, Twitter : des taux de progression d'abonnés/followers de **+8% pour les deux réseaux sociaux** ;
- Instagram : à nouveau la plus belle augmentation (+67%), avec **52 859 abonnés** fin 2019.

Concernant les opérations envers le public individuel hors web, le dispositif général a été reconduit (promo Pass Nantes, partenariats SCNF-TER, aéroport, guides des offices de tourisme, diffusion de sets de table), avec en 2019 un renforcement de la diffusion de l'ensemble des éditions **en dehors de la période estivale**, à la fois pour les offres Château, Machines, *Estuaire* et Vignoble. Le guide de l'événement a quant à lui été plus largement diffusé afin de remplacer le « document de promotion », qui existait distinctement mais n'a pas été édité en 2019.

La cible des groupes « agrément », comités d'entreprises et professionnels du tourisme est toujours traitée grâce à la présence du VAN à des salons dédiés, la production d'éductours, un plan média presse, des mailings ciblés, les éditions pros (dont le nouveau *Travel planner*), des insertions publicitaires ou encore une soirée de lancement de l'événement estival, ainsi que le dispositif régulier de présentation des offres, les **Mardis du VAN**.

# Synthèse rapport 2019 DSP Tourisme

Outre les actions récurrentes décrites l'année dernière, la promotion sur la cible « **affaires** » a été concernée en 2019 par les nouveautés suivantes : la réalisation de **films en réalité virtuelle** pour tous les espaces privatisables du Voyage à Nantes, la création d'un document présentant l'ensemble des événements de l'année, ainsi que la réalisation de **supports spécifiques** autour d'*Amazonie*, la soirée *Rita Mitsouko* et le site de *La Frémoire*.

Promotion internationale : les actions de la SPL **se focalisent sur la presse et le grand public** (démarchages, événements, rencontres culturelles, opérations de relations publiques, actions web), avec plus de **60 supports presse accueillis** par le service international en 2019. Pour la première fois, des actions envers le Danemark et la Hongrie ont été entreprises, suite à l'ouverture de nouvelles lignes aériennes vers Copenhague et Budapest. Les marchés lointains sont toujours travaillés dans le cadre du projet *Traversée moderne d'un vieux pays*, en Chine, à Taïwan, Hong-Kong, en Corée, au Japon, ainsi qu'en Amérique du Nord. La SPL participe notamment à chacun des **workshops professionnels d'Atout France** dans ces pays.

## Communication

Suite à l'analyse de la fréquentation 2018, les axes stratégiques développés en 2019 devaient répondre à 3 enjeux : continuer le travail sur nos bassins émetteurs (grandes villes en national et Europe), remobiliser les visiteurs locaux et faire événement. Un des objectifs a alors été de **se recentrer sur la collection publique permanente**, offre unique, accessible librement, toute l'année et 7j/7, faisant de la ville « le jardin de tous ».

Ainsi, le guide touristique a fusionné avec le nouveau guide *Le Voyage Permanent* (180 000 exemplaires), qui met d'abord en avant la richesse culturelle de la destination, notamment à travers son parcours d'œuvres pérennes. L'objectif était de rendre l'offre visible toute l'année, avec une diffusion des supports de communication et des achats d'espaces **à chaque période de pré-vacances scolaires**, et plus seulement l'été, en particulier auprès de la Loire-Atlantique et des départements limitrophes. Par ailleurs, le partage de messages incluant des structures non gérées par la SPL s'est renforcé, notamment avec le Musée d'arts.

Il s'est aussi agi de multiplier les occasions de donner l'envie de **se balader au plus proche de chez soi** par les réseaux sociaux, avec un rappel à la mémoire de chacune des étapes du parcours via des posts très visuels, la valorisation de points de vue extérieurs, et en ne postant pas seulement au nom du Voyage à Nantes.

Un des axes forts de l'année a été la **promotion culinaire**, la destination accusant encore un retard de notoriété, alors que son univers culinaire est dynamique et en constante progression. L'espace médiatique a été occupé toute l'année autour de la marque *Les Tables de Nantes*, et l'accompagnement du public professionnel s'est renforcé.

Les retombées presse et médias ont été particulièrement nombreuses et de qualité en 2019 (109 articles, annonces illustrées et reportages), avec l'angle de la politique culturelle comparée des villes et l'exemplarité nantaise (La Croix, Le Journal du Dimanche, Le Parisien week-end, les matins de France Culture) et un **retour remarquable des télévisions et radios** : Arte Journal, BFMTV, Museum TV, Télématin, France 24, RTL (*Laissez-vous guider*), France Inter, RFI, Europe 1, France Bleu national et France Culture ont toutes couvert l'édition 2019 ou l'offre globale de la destination.

## L'événement estival 2019

Avec une semaine de décalage par rapport à 2018, afin de correspondre aux vacances scolaires, la 8<sup>ème</sup> édition du Voyage à Nantes s'est tenue **du 6 juillet au 1<sup>er</sup> septembre 2019**, toujours 7 jours sur 7, de 10h à 19h.

## Synthèse rapport 2019 DSP Tourisme

Elle a proposé une soixantaine d'étapes, s'étirant pour la première fois **jusqu'au quartier Chantenay**. De nouvelles créations et lieux à découvrir ont été bien appréhendés par le public, comme le Belvédère de l'Hermitage de Tadashi Kawamata (plus de 70 000 passages sur l'été), le Blockhaus DY.10 ou la Galerie *Le rayon vert*.

Après une année 2018 avec des expositions particulièrement fréquentées (*Vikings* au Château, ainsi que celles de Céleste Boursier-Mougenot à la HAB Galerie et de Philippe Ramette passage Sainte-Croix), certains sites intérieurs ont accueilli un peu moins de public. Toutefois, sur les principaux sites touristiques et culturels de la destination (Musée du Château, Musée Jules Verne, Lieu Unique, Le Nid, Mémorial, Machines, Cryptes), socles de la fréquentation globale, moins impactés par la programmation de l'année, on décompte un nombre de visiteurs **en hausse de +7,3%** par rapport à l'été 2018.

L'installation de la place Royale – *Reconstituer*, de Stéphane Vigny - a sans aucun doute été un des événements de cette édition 2019, tandis que ce sont environ 48 000 spectateurs qui ont pu découvrir, place Graslin, les performances de *Human Clock* (première expérience de spectacle vivant).

### Le Voyage Permanent et <Estuaire>

2019 fut une année importante pour la collection Estuaire, avec l'arrivée d'une installation majeure butte Ste Anne : le **belvédère de Tadashi Kawamata**. D'autre part, les enjeux de conservation des œuvres restent importants ; citons sur Nantes Métropole en 2019 la fin du relamping et des travaux d'étanchéité des *Anneaux* de Buren, la restauration de *Misconceivable* (Bateau mou), au Pellerin, ou encore la réimplantation de *Nymphéa*, bassin St Felix.

L'année 2019 a donc aussi été celle de la valorisation du **Voyage Permanent** : grâce aux éditions des années précédentes et aux projets en partenariats, ce sont désormais **une soixantaine d'œuvres qui sont visibles toute l'année** (chiffre qui double l'été, suite aux réouvertures saisonnières et à l'arrivée des propositions de l'événement).

Hors Estuaire, en 2019 la collection urbaine s'est enrichie de l'œuvre d'Eva Jospin *Le passage*, boulevard de la Tour d'Auvergne, de l'enseigne *Mirer*, par Stéphane Vigny au Katorza, d'une nouvelle version de *Jungle Intérieure* Passage Bouchaud et du mobilier urbain totalement renouvelé parc des Chantiers (*Les Meules*). Sans oublier trois nouvelles chambres d'artistes signées Makiko Furuichi (*Hôtel Amiral*), Justin Weiler (*Oceania-Hôtel de France*) et Karina Bisch (péniche *Le d'O*).

### Les Branches

Vignoble : le plan guide a été remplacé par un **guide plus complet** en 2019, reprenant les 11 étapes du *Voyage dans le Vignoble*. Les actions d'animation et de valorisation de nouvelles offres se sont poursuivies auprès de la Fédération des Vins de Nantes, le bateau *La Toue de Nantes* ou encore l'opérateur vélo *Bel Abord*. En termes d'aménagements, la mise en valeur du site phare de **la Frémoire** s'est poursuivie, une **seconde version du mobilier d'accueil d'Un dimanche à la Haye-Fouassière** a été accompagnée par la SPL, et la construction du projet phare de belvédère à Château-Thébaud, **le Porte-Vue**, a démarré en 2019. Son ouverture est prévue en 2020, accompagnée de l'aménagement d'un caveau attenant. D'autre part et pour la première fois, au sein du **domaine de La Garenne-Lemot**, la SPL a travaillé à l'installation de *La Folie des Folies*, une série d'œuvres de Cornelia Konrads, produite en partenariat avec le Département et visible jusqu'en 2021.

Loire-amont : *Mauves Balnéaire* a connu sa 4<sup>ème</sup> édition, avec 90 journées d'exploitation et 23 concerts, le Voyage à Nantes apportant toujours son soutien à l'organisation. *La Sablière*, à Sainte-Luce-sur-Loire, a ouvert pour sa 3<sup>ème</sup>

# Synthèse rapport 2019 DSP Tourisme

saison, avec une proposition enrichie en termes de restauration et d'animations (concerts). On a compté 44 000 visites en 2019 (étape de la *Loire à vélo*), soit une hausse de près de 50% par rapport à l'année précédente.

Traversée moderne d'un vieux pays : 2019 a été la première année de déploiement complet du dispositif de promotion à l'international dans son format « de croisière », toujours axé sur l'Asie et l'Amérique du Nord. Mais la communication sur le parcours passe aussi par un **site internet enrichi**, couplé d'un blog, qui met en valeur **12 étapes et 18 sites**, ainsi que par des actions aux côtés des professionnels du tourisme des destinations concernées par le projet : en particulier, des workshops et éductours à l'attention des **agences réceptives** parisiennes et locales ont été organisés en octobre 2019.

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

Le Parc des Chantiers accueille chaque année environ **2 millions de visiteurs**. 26 manifestations nouvelles y ont été accueillies, contre 35 en 2018, mais avec des événements majeurs : *Débord de Loire*, le *Rdv des associations* et le retour du chapiteau du *Grand T*. La Métropole a particulièrement investi afin d'y **améliorer la sécurité la nuit**, avec la mise en place d'une vidéosurveillance, l'aménagement d'un lieu pérenne d'accueil de la sécurité civile et des veilleurs de soirées, ainsi que l'amélioration de la luminosité dans de nombreux espaces, notamment un cheminement piéton. Une réflexion partagée avec le Voyage à Nantes sur une évolution possible de son périmètre et des missions qui pourraient y être exercées a été lancée en 2019.

Concernant la Cantine du Voyage, la redevance de l'exploitant a progressé en 2019, en conséquence de la durée d'ouverture augmentée et de la bonne dynamique de fréquentation. Après plusieurs années d'investissements importants, quelques améliorations sur la cuisine, la partie desserts, le bar et les tables ont été réalisées. Le site a ouvert ses portes **du 3 avril au 3 novembre et servi 91 000 couverts**, avec un menu du soir qui a évolué d'1€.

Enfin, la HAB Galerie a accueilli **3 expositions** en 2019, celle de Josephine Meckseper au printemps, produite par le FRAC, « *If only the sea could sleep* », de Claire Tabouret, dans le cadre de l'événement estival (39 961 visiteurs, dont 2 770 du 1<sup>er</sup> au 15 septembre), ainsi que « *Disgusting Food Museum* » à l'automne. La salle s'est bien prêtée à l'accueil d'une partie de la manifestation *Les Tables de Nantes, l'événement*. L'activité événementielle s'est également poursuivie, avec **9 événements**, principalement sur les derniers mois de l'année.

## La promotion culinaire

Le guide des Tables de Nantes a fait son **retour en version papier** en 2019 (30 000 ex.), suite à une demande importante. La fréquentation du site internet est en forte hausse, avec 293 000 visiteurs annuels (+50%), dont 59 000 depuis Paris, et plus de 50% des connexions via mobile. De plus, une **newsletter mensuelle spécifique** au culinaire, déjà adressée à 850 abonnés, a été créée cette année.

Le *Nantes Food Forum*, devenu Les Tables de Nantes, l'événement, s'est tenu du 25 au 29 septembre 2019. Il a rencontré un public nombreux sur l'ensemble des rdv proposés : dîner *Fiskebar*, *Cantine Paysanne*, *Nuit des Tables de Nantes* (12 000 assiettes vendues dans 62 restaurants mobilisés), *Halle des chefs* (5 000 plats), mais également conférences et rdv de réflexion (1 500 personnes). L'exposition *Disgusting Food Museum* a accueilli 20 000 visiteurs (sur une durée excédant celle de l'événement) et permis une couverture médiatique très importante de l'ensemble.

Le Champ des producteurs a eu lieu parc de la Sèvre, à Vertou, le dimanche 7 juillet, intégré pour la première fois à la programmation du week-end d'ouverture de l'événement *Le Voyage à Nantes*.

# Synthèse rapport 2019 DSP Tourisme

## Les Comptes de la délégation

Depuis 2015, la DSP Politique Touristique regroupe toutes les activités de la SPL le Voyage à Nantes à l'exception du Château, du Mémorial, des Machines et des Nefs.

Ainsi, pour les activités concernées, le budget total de la DSP Politique Touristique s'élève à **11,4 M€ HT en 2019**, comme en 2018, et le compte de résultat dégage un **excédent de 46,5 K€** (189 K€ en 2018).

Ci-dessous sa décomposition **par activité** (données correspondant au format dit « de gestion », comparable au budget et qui figure dans le rapport de gestion) :

Réalisé 2019 - en € HT	NANTES TOURISME	QUAI DES ANTILLES	ESTUAIRE & ŒUVRES PERENNES	LE VOYAGE A NANTES	PROGRAM- MATION CULINAIRE	LE VOYAGE DANS LE VIGNOBLE	LOIRE- AMONT	TRAVERSEE MODERNE D'UN VIEUX PAYS	TOTAL DSP TOURISME
Subventions de fonctionnement versées NM	3 482 400	900 000	942 400	2 034 200	150 000	110 000	22 000	158 000	7 799 000
Subventions exceptionnelles NM	100 000		100 000						200 000
Report sur exercices ultérieurs	(100 000)		(240 000)						(340 000)
Autres subventions hors NM			110 000		140 000	80 000		28 109	358 109
<b>SOUS-TOTAL FINANCEMENTS PUBLICS</b>	<b>3 482 400</b>	<b>900 000</b>	<b>912 400</b>	<b>2 034 200</b>	<b>290 000</b>	<b>190 000</b>	<b>22 000</b>	<b>186 109</b>	<b>8 017 109</b>
Chiffre d'affaires individuels	856 974		53 565		19 060				929 599
Chiffre d'affaires groupes affaires - événements - cen	584 836	59 607							644 443
Chiffre d'affaires groupes agrément	428 281								428 281
Chiffre d'affaires Librairies - Boutiques	234 703	204 739							439 442
Chiffre d'affaires partenaires privés	9 700		135 667	120 000	64 500				329 867
Echanges marchandises médias				15 240					15 240
Autres produits de gestion courante	16 970	537 918							554 888
<b>SOUS-TOTAL CHIFFRE D'AFFAIRES</b>	<b>2 131 465</b>	<b>802 264</b>	<b>189 232</b>	<b>135 240</b>	<b>83 560</b>				<b>3 341 761</b>
<b>TOTAL PRODUITS</b>	<b>5 613 865</b>	<b>1 702 264</b>	<b>1 101 632</b>	<b>2 169 440</b>	<b>373 560</b>	<b>190 000</b>	<b>22 000</b>	<b>186 109</b>	<b>11 358 870</b>
Coût d'achat résa Nantes individuels	(683 755)		(48 024)	(870)					(732 649)
Coût d'achat réceptif affaires (événementiel entrepris	(485 732)	(11 491)							(497 223)
Coût d'achat réceptif agrément (groupes agrément)	(311 654)								(311 654)
Coût d'achat Librairies - Boutiques	(160 170)	(125 507)							(285 677)
Contreparties partenaires privés	(11 793)		(3 123)		(2 550)				(17 466)
<b>SOUS-TOTAL COUT D'ACHAT DES VENTES</b>	<b>(1 653 104)</b>	<b>(136 999)</b>	<b>(51 147)</b>	<b>(870)</b>	<b>(2 550)</b>				<b>(1 844 669)</b>
Production artistique et expositions (dont culinaire)	(11 821)	(350 061)	(184 925)	(1 143 925)	(347 792)	(132 357)	(3 960)		(2 174 841)
Accueil des publics			(4 033)	(5 877)					(9 910)
Nettoyage et sécurité	(59 561)	(4 640)		(30 633)					(94 833)
Entretien, maintenance et fonctionnement technique	(100 729)	(89 780)	(447 354)			(10 038)			(647 901)
Frais de fonctionnement et relations publiques du site	(3 132)	(17 871)	(10 812)	(79 504)	(1 609)				(112 928)
Plan d'actions communication	(226 222)	(15 041)	(41 276)	(332 460)	(66 416)	(13 201)		(40 985)	(735 601)
Plan d'actions promotion nationale	(69 312)		(2 176)	(78 029)		(2 125)		(824)	(152 466)
Plan d'actions promotion internationale	(109 800)			(107 692)				(76 596)	(294 088)
<b>SOUS-TOTAL CHARGES D'EXPLOITATION</b>	<b>(580 577)</b>	<b>(477 393)</b>	<b>(690 575)</b>	<b>(1 778 121)</b>	<b>(415 817)</b>	<b>(157 721)</b>	<b>(3 960)</b>	<b>(118 404)</b>	<b>(4 222 569)</b>
Masse salariale directe du site		(148 143)	(12 754)	(331 454)					(492 350)
Masse salariale indirecte (Crucy sauf services supports	(2 108 850)	(161 757)	(148 906)		(49 933)	(75 762)	(18 278)	(65 215)	(2 628 701)
Masse salariale des fonctions support (DG, SG, DAF, DF	(507 942)	(57 503)	(38 335)		(9 584)	(9 584)			(622 948)
<b>SOUS-TOTAL MASSE SALARIALE</b>	<b>(2 616 792)</b>	<b>(367 403)</b>	<b>(199 995)</b>	<b>(331 454)</b>	<b>(59 517)</b>	<b>(85 346)</b>	<b>(18 278)</b>	<b>(65 215)</b>	<b>(3 744 000)</b>
Frais généraux directs	(158 197)	(360 424)	(28 499)	(34 920)	(1 450)	(40)			(583 530)
Frais généraux supports répartis	(273 865)	(55 891)	(11 178)	(11 178)		(5 589)			(357 701)
<b>SOUS-TOTAL FRAIS GENERAUX</b>	<b>(432 062)</b>	<b>(416 315)</b>	<b>(39 677)</b>	<b>(46 098)</b>	<b>(1 450)</b>	<b>(5 629)</b>			<b>(941 231)</b>
Amortissements	(33 830)	(112 419)	(121 567)	(3 537)	(28 652)	(22 022)			(322 028)
Provisions	(54 559)	(69 375)	(113 924)						(237 858)
<b>TOTAL CHARGES</b>	<b>(5 370 924)</b>	<b>(1 579 905)</b>	<b>(1 216 885)</b>	<b>(2 160 079)</b>	<b>(507 986)</b>	<b>(270 718)</b>	<b>(22 237)</b>	<b>(183 619)</b>	<b>(11 312 355)</b>
<b>REALISE NET par activité</b>	<b>242 940</b>	<b>122 359</b>	<b>(115 253)</b>	<b>9 361</b>	<b>(134 426)</b>	<b>(80 718)</b>	<b>(237)</b>	<b>2 490</b>	<b>46 515</b>