

Le parc minier Tellure du Val d'Argent (Haut-Rhin) : un échec annoncé

PRESENTATION

Ancien site de mines argentifères, Sainte-Marie-aux-Mines (Haut-Rhin) a vu naître l'idée d'un parc minier à l'occasion du contrat de pays signé en 1976.

Porté par la communauté de communes du Val d'Argent, le projet devait contribuer à redynamiser la vallée, en favorisant le développement touristique sur un territoire économiquement sinistré à la suite du déclin de l'industrie textile.

La tradition minière était perpétuée par une bourse annuelle aux minéraux, très réputée et comprise parmi les trois principales manifestations du circuit mondial du négoce des minéraux. L'existence de plusieurs musées associatifs présentant le patrimoine minéralogique et minier de la région pouvait également constituer un appui.

Le projet a été lancé en 1993 et un maître d'œuvre choisi en 1995. Les travaux n'ont cependant débuté qu'en 2004, après de nombreuses études qui avaient souligné le manque de viabilité de l'opération en raison d'un potentiel de fréquentation insuffisant.

Estimé à 11,9 M€ en 2004, le projet a été achevé au printemps 2009 pour un coût total de 13,37 M€, dont 7,7 M€ de subventions.

Depuis lors, la fréquentation a été très inférieure aux prévisions et le déficit initial résultant d'une gestion incohérente et négligente ne peut être résorbé malgré les efforts entrepris.

L'analyse de cet échec établie par la chambre régionale d'Alsace montre l'inconséquence dont ont fait preuve la communauté de communes du Val d'Argent, mais aussi les autres autorités publiques parties prenantes, notamment l'Etat, la région Alsace et le département du Haut-Rhin.

I - Un projet reconnu non viable dès l'origine

Le projet originel prévoyait la réalisation d'un équipement muséographique de 2 800 m² et une visite guidée à pied de la mine Saint-Jean Engelsbourg.

Les infrastructures devaient être conçues pour pouvoir accueillir jusqu'à 150 000 visiteurs par an, soit plus de 20 000 visiteurs par mois d'ouverture, d'avril à octobre.

Avant le démarrage des travaux, plusieurs études, dont une commandée à un cabinet spécialisé (Médiéval) et deux autres à la direction générale des finances publiques⁴⁹² avaient mis en garde contre des prévisions de fréquentation trop optimistes, la moyenne de fréquentation des sites touristiques miniers étant estimée à 33 000 visiteurs par an.

La direction générale des finances publiques avait conclu, dès 2003, que l'estimation de la fréquentation de sites souterrains était particulièrement difficile et que, quelles que soient leurs orientations culturelles, les sites ne dépassaient pas les 50 000 entrées annuelles, le niveau de fréquentation maximum étant souvent atteint dans les premières années d'exploitation.

Malgré ces analyses concordantes, la communauté de communes du Val d'Argent a retenu des prévisions de fréquentation de plus en plus optimistes : ainsi fin 2003, elle estimait le nombre de visiteurs à 55 000 pour la première année, puis, au printemps 2004, à 85 000.

De son côté, la chambre régionale des comptes d'Alsace, dans un rapport d'examen de la gestion de 2005, relevait que les travaux de réalisation du parc avaient débuté sans que le mode de gestion du futur équipement ait été choisi. Elle observait également que les prévisions de recettes, et donc l'équilibre financier de l'exploitation du futur équipement, directement fonction de l'évaluation du nombre de visiteurs potentiels, était la variable la plus cruciale du projet, mais aussi la plus aléatoire. Elle rappelait enfin que les prévisions de fréquentation devaient prendre en compte, en tout état de cause, la capacité d'accueil maximum de la mine.

⁴⁹² Etudes effectuées par la mission d'expertise économique et financière (MEEF) de la direction régionale des finances publiques.

En 2009, année de mise en service, 11 000 visiteurs auraient été accueillis. En 2010, ils auraient été légèrement plus de 14 000, selon des données inégalement fiables.

La fréquentation n'a ainsi pas atteint, au cours des deux premières années de mise en service, la moitié de l'estimation la plus basse effectuée lors des études.

II - Une réalisation modeste, mais demeurant périlleuse

L'opération réalisée est moins ambitieuse que ne l'était le projet initial.

Le parc minier ne comprend ni conservatoire des collections, ni démonstrations des techniques d'extraction du minerai, ni géode circulaire panoramique de minéraux, ni équipement de la mine pour la visite, salles de séminaires et locaux pour les expositions temporaires.

Le bâtiment, situé à flanc de montagne et surplombé d'une verrière, a une superficie de 2 500 m². Les espaces d'accueil, d'information et de commercialisation sont éclatés en trois endroits, ce qui rend impossible la prise en charge des trois caisses enregistreuses existantes par une seule et même personne.

La visite du parc inclut la diffusion d'un film dans un petit théâtre optique, un parcours jalonné de 21 stations muséographiques en lien avec l'exploitation de la mine, la visite guidée à pied de la mine Saint-Jean Engelsbourg et le passage à la boutique. La durée de la visite est estimée entre 1 heure 30 et 2 heures, pour une durée initialement prévue comprise entre 1 heure 50 et 2 heures 30.

Malgré la reconfiguration à la baisse du projet, les coûts du parc minier Tellure n'ont pas été maîtrisés. Au terme de presque deux décennies d'études et de travaux, ils s'élèvent à 13,37 M€⁴⁹³ dont 1,5 M€ de frais d'études et 1,37 M€ d'honoraires de maîtrise d'œuvre (60 % de plus que l'estimation initiale de 1995).

Les seuls travaux ont coûté 10,5 M€. Ils ont connu une dérive moins importante (14 %) en raison de l'abandon de certaines prestations prévues au marché initial. En réalité, il est impossible de vérifier la nature des travaux exécutés par rapport aux prévisions. Seule la différence entre l'équipement mis en service et le projet initial traduit

⁴⁹³ Montant toutes taxes comprises.

l'ampleur des abandons consentis au fil de l'exécution. D'ailleurs, aucune comparaison entre prévision et réalisation des travaux faisant l'objet du contrat de maîtrise d'œuvre n'a été établie.

Le dépassement par rapport à l'estimation initiale de 11,9 M€ s'explique, en premier lieu, par la durée excessive de l'opération. La cause en est l'établissement tardif du plan de financement. Alors que la maîtrise d'œuvre avait été attribuée dès 1995, le plan de financement n'a été validé qu'au printemps 2004. L'appel d'offres pour la dévolution des marchés de travaux n'a été lancé qu'ensuite.

Le parc minier a été subventionné à hauteur de 7,7 M€, à raison de 1,78 M€ par l'Union européenne (fonds structurels, objectif 2), de 0,76 M€ par l'Etat, de 2,59 M€ par la région Alsace et de 2,57 M€ par le département du Haut-Rhin.

La différence par rapport au coût global (TTC), soit 5,67 M€, recouvre la TVA remboursable ayant grevé l'opération et la part financée par la communauté de communes du Val d'Argent.

S'agissant de la TVA (de l'ordre de 2,1 M€ depuis l'origine), une carence de gestion est directement à l'origine du reversement tardif, intervenu en novembre 2011 seulement, de 0,5 M€ du fonds de compensation de la TVA, alors que les dépenses éligibles correspondantes ont été effectuées en 2009 et 2010. Il en est résulté des charges financières pour la communauté de communes du Val d'Argent, dont les emprunts de trésorerie se sont élevés à 1,2 M€ au 31 décembre 2010 et encore à 1 M€ en novembre 2011.

En incluant le dépassement du coût constaté (+ 1,47 M€), le montant à la charge de la communauté de communes du Val d'Argent s'élève à environ 3,7 M€. L'essentiel a été autofinancé et seulement 1 M€ a été couvert par un emprunt souscrit à l'occasion d'un réaménagement de la dette de la communauté de communes intervenu au 1^{er} novembre 2007.

Après deux années de fonctionnement d'un équipement revu à la baisse par rapport au projet initial, mais avec des tarifs nettement plus élevés que ceux prévus à l'origine, l'exploitation a été déficitaire dans des proportions supérieures aux prévisions effectuées dès 2004-2005 : fin 2010, le déficit total cumulé s'établissait à 196 000 €, pour un résultat d'exploitation déficitaire évalué a minima entre 85 000 € et 130 000 € (hors redevance éventuelle). A ces charges s'ajoute l'amortissement de l'emprunt souscrit par la communauté de communes du Val d'Argent.

Pour un équipement financé aux deux tiers par l'Etat, l'Union européenne, la région Alsace et le département du Haut-Rhin, la

communauté de communes du Val d'Argent retire de son exploitation des recettes légèrement supérieures à 1 % du montant de l'investissement, sans paiement de loyer ni amortissement de l'équipement réalisé.

A aucun moment, les collectivités publiques qui ont subventionné le projet ne se sont interrogées sur sa viabilité économique.

Les initiatives associatives visant à valoriser le passé minier du Val d'Argent sont très largement demeurées en marge du projet.

L'éclatement des structures (la gestion des activités événementielles est confiée à une association) et l'absence de fédération des associations locales constituent aujourd'hui encore autant de freins au développement de Tellure.

Actuellement, une exploitation équilibrée couvrant toutes les charges est hors de portée.

Or la signalétique intérieure présente déjà des risques visibles d'usure, tandis que la charge des frais de maintenance et de sécurisation du parcours souterrain n'est toujours pas répartie.

L'office de tourisme, qui *de facto* gère le parc, fait état, à l'automne 2011, d'une demande de subvention d'équilibre de 320 000 €.

En définitive, le parc hypothèque significativement et durablement les finances de la communauté de communes du Val d'Argent et de son office de tourisme.

III - Des conditions de mise en exploitation aggravantes

L'hypothèse d'un affermage de l'exploitation semble avoir été envisagée à un moment donné, mais l'absence d'équilibre économique du projet a conduit à abandonner cette voie.

A compter du 1^{er} janvier 2006, la communauté de communes du Val d'Argent a érigé l'office de tourisme du Val d'Argent, créé initialement dans les années 1930 sous la forme associative d'un syndicat d'initiative, en établissement public industriel et commercial dénommé « office de tourisme communautaire du Val d'Argent ». A l'occasion de cette transformation, les compétences de l'office ont été limitées pour l'essentiel aux missions d'accueil et d'information, de promotion touristique et de gestion des grands équipements touristiques.

Une convention de partenariat, conclue le 10 février 2006, entre l'office et l'intercommunalité énumère les missions de l'office, mais ne comporte aucune autre précision. En particulier, s'agissant du parc minier Tellure, il n'est précisé à aucun moment s'il est mis à disposition de l'office ou s'il est donné à bail.

Or le régime juridique retenu a une incidence directe sur l'imputation comptable de la charge d'amortissement de l'équipement réalisé.

En cas de mise à disposition, la charge d'amortissement figure dans les comptes de l'office, alors que, sous le régime d'un bail, elle incombe à la communauté de communes du Val d'Argent, celle-ci pouvant les répercuter sous la forme d'un loyer demandé à l'office.

A aucun moment cependant, la communauté de communes et son office de tourisme ne semblent avoir mesuré les conséquences découlant de l'obligation d'amortir le parc minier Tellure, ni l'incidence sur leurs comptes respectifs du régime juridique choisi pour l'exploitation du parc.

La mise en service, en avril 2009, a été tout autant improvisée : il n'y a pas eu de compte d'exploitation prévisionnel, ni de campagne de promotion, hormis des affichages, dans des aéroports notamment.

La création d'une régie de recettes pour l'encaissement des droits d'entrées et du produit des ventes de la boutique et de la cafétéria illustre les difficultés récurrentes de fonctionnement de l'office. Tous les produits n'ont pas été perçus, faute de mises en recouvrement des titres de recettes auprès des groupes ou des voyagistes.

Les vérifications successives ont révélé des erreurs dans la fixation des prix, des stocks non suivis, des cessions d'articles dont les acquisitions n'avaient pas été enregistrées au préalable. Après deux années de fonctionnement, les remises d'encaisses et de chèques sont effectuées de manière plus rigoureuse, tout comme l'affichage des prix et l'application des prix et des tarifs. La politique de remises, de cadeaux et de gratuité n'est, en revanche, toujours pas clairement définie.

Pour autant, il n'y a pas toujours de comptabilité des recettes et des dépenses permettant de rendre compte avec certitude du détail du chiffre d'affaires réalisé en 2009 et 2010. L'office n'a pas été en mesure de produire des données précises retraçant la fréquentation et l'exploitation du parc minier Tellure pour l'année d'ouverture. Pour cette année-là, mais aussi pour 2010, les recettes d'exploitation du parc ont été comptabilisées en produits exceptionnels : 112 000 € en 2009 et 145 000 € en 2010.

Rapportés au montant de l'investissement (13,4 M€) et des charges de fonctionnement directes (500 000 €), ces chiffres d'affaires traduisent l'impossibilité d'atteindre une exploitation équilibrée, *a fortiori* en prenant en compte le remboursement de l'emprunt et l'amortissement de l'équipement.

Quand bien même la fréquentation est faible, il n'est pas non plus possible de distinguer les différentes catégories de visiteurs. Pour 2010, la répartition entre le nombre d'entrées payantes et le nombre d'entrées gratuites n'est pas connue.

Ces constats témoignent d'une gestion rudimentaire, notamment faute de personnel qualifié.

L'encadrement de l'office est confié à un directeur qui se consacre principalement à l'exploitation du parc minier. Le fonctionnement de ce dernier est assuré par des agents recrutés sur des contrats aidés et, pour les postes occupés par des contractuels en contrat à durée indéterminée, par des personnels n'ayant pas toujours les qualifications correspondant aux fonctions, notamment en matière de comptabilité et de communication.

Une difficulté supplémentaire résulte du caractère saisonnier de l'activité du parc : les guides travaillent effectivement pendant la période d'ouverture, soit sept mois, d'avril à octobre, mais sont payés à l'année.

La saisonnalité contribue également au renouvellement fréquent du personnel d'exploitation. Recruté dès 2004, le chargé de mission dédié complètement à la gestion et à la direction du futur parc minier a été licencié en octobre 2009. L'intérim a été assuré, jusqu'à l'entrée en fonction du nouveau directeur, par le président du comité de direction de l'office de tourisme, également président de la communauté de communes du Val d'Argent. Ce n'est que depuis mai 2010 qu'un nouveau directeur, nommé à la tête de l'office, a pris la pleine mesure de la situation et commencé à mettre en œuvre les mesures correctrices indispensables.

L'office de tourisme n'applique à son personnel ni la convention collective nationale des organismes de tourisme, ni les clauses de revalorisation générale d'ancienneté ou d'indemnisation des permanences. Il s'en est suivi plusieurs contentieux entre l'office et ses anciens salariés, dont le directeur licencié, avec un risque évalué à 130 000 €, mais non provisionné dans les comptes.

CONCLUSION ET RECOMMANDATIONS

L'échec du parc minier Tellure s'explique, avant tout, par l'aveuglement persistant dont a fait preuve la communauté de communes du Val d'Argent. Pour légitime qu'il soit, le souci de revivifier un territoire en déclin économique ne saurait justifier l'engagement d'investissements démesurés du point de vue tant de leurs intérêts socio-économiques que de leur équilibre d'exploitation.

Les autres collectivités publiques qui ont contribué à l'investissement sans se préoccuper suffisamment de sa viabilité ont aussi leur part de responsabilité. C'est le cas de la région, du département et de l'Etat.

Les carences de gestion ont encore accru l'ampleur des charges passées et à venir, qui vont lourdement peser sur la communauté de communes.

La Cour et la chambre régionale d'Alsace recommandent donc à la communauté de communes :

- 1. de faire un audit d'ensemble, financier, technique et commercial, afin d'identifier les charges à venir pour la communauté de communes du Val d'Argent ;*
 - 2. de prendre ensuite une décision raisonnée, sans exclure l'hypothèse d'une fermeture complète ;*
 - 3. si la poursuite de l'activité est décidée, de définir précisément les conditions de mise en œuvre, notamment au plan juridique, financier et comptable, à partir d'un budget prévisionnel sincère et d'un plan de financement solide ;*
 - 4. de façon générale, les collectivités territoriales doivent s'assurer de la viabilité économique des projets sur lesquels elles engagent des financements publics ;*
 - 5. Une information sur les conditions d'exploitation future de l'équipement projeté et un compte d'exploitation prévisionnel devraient être exigés à l'appui de tout dossier porté par une personne publique ; a fortiori lorsqu'il s'agit d'une activité touristique et de loisirs.*
 - 6. Cette dernière recommandation vaut tout autant pour les collectivités territoriales qui financent des projets sans en assurer la maîtrise d'ouvrage et l'exploitation, autrement dit les risques.*
-

SOMMAIRE DES REPONSES

Ministre du budget, des comptes publics et de la réforme de l'Etat, porte-parole du Gouvernement	1062
Ministre auprès du ministre de l'intérieur, de l'outre-mer, des collectivités territoriales et de l'immigration, chargé des collectivités territoriales	1063
Président du conseil régional d'Alsace	1065
Président du conseil général du Haut-Rhin	1066
Président de la communauté de communes du Val d'argent	1068
Directeur de l'office de tourisme du Val d'Argent	1072

Destinataire n'ayant pas répondu	
Ministre de l'économie, des finances et de l'industrie	

**REPONSE DE LA MINISTRE DU BUDGET, DES COMPTES
PUBLICS ET DE LA REFORME DE L'ETAT,
PORTE-PAROLE DU GOUVERNEMENT**

La Cour souligne l'échec de ce parc minier et la gestion incohérente et négligente de la communauté de communes du Val d'Argent. La Cour mentionne également la responsabilité des autres collectivités publiques qui ont contribué à l'investissement sans se préoccuper suffisamment de sa viabilité.

Vous rappelez dans ce cadre que la direction générale des finances publiques avait émis des réserves sur la viabilité du projet en estimant les prévisions de fréquentation trop optimistes.

Le projet d'insertion que vous m'avez transmis n'appelle pas d'observation de ma part. Je partage l'ensemble de vos recommandations qui invitent les collectivités publiques à mesurer les risques, notamment financiers, avant de s'engager dans la réalisation d'un projet.

**REPONSE DU MINISTRE AUPRES DU MINISTRE DE
L'INTERIEUR, DE L'OUTRE-MER, DES COLLECTIVITES
TERRITORIALES ET DE L'IMMIGRATION, CHARGE DES
COLLECTIVITES TERRITORIALES**

Ce projet n'appelle pas, au fond, d'observations particulières de ma part. Je relève simplement qu'il met en exergue, à travers un exemple particulier, la difficulté pour les collectivités publiques sollicitées pour apporter un financement, d'apprécier la viabilité de projets destinés à revitaliser des territoires défavorisés.

A cet égard, le dispositif d'encadrement des interventions financières des collectivités territoriales mis en place par la loi n° 2010-1563 du 16 décembre 2010 de réforme des collectivités territoriales me semble être de nature, à terme, à répondre à de telles difficultés.

Ainsi, l'article L. 1111-10 du code général des collectivités territoriales introduit par cette loi, applicable depuis le 1er janvier 2012, dispose que « toute collectivité territoriale ou tout groupement de collectivités territoriales maître d'ouvrage d'une opération d'investissement assure une participation minimale au financement de ce projet ». Le quantum de cette participation minimale est, sauf exception, fixé à 20 % du montant total des financements apportés par des personnes publiques au projet. A travers cette disposition, le législateur a souhaité responsabiliser les maîtres d'ouvrage, les incitant, à travers l'obligation d'assurer une participation minimale substantielle au financement de leurs projets, à adapter ces derniers à leurs capacités réelles.

En outre, le législateur a également introduit dans le code général des collectivités territoriales un article L. 1611-8 disposant qu'« à compter du 1^{er} janvier 2015, à défaut d'adoption dans la région concernée du schéma d'organisation des compétences et de mutualisation des services prévu au I de l'article L. 1111-9, aucun projet ne peut bénéficier d'un cumul de subventions d'investissement ou de fonctionnement accordées par un département et une région, sauf s'il est décidé par une commune dont la population est inférieure à 3 500 habitants ou un établissement public de coopération intercommunale à fiscalité propre dont la population est inférieure à 50 000 habitants. Cette disposition n'est pas applicable aux subventions de fonctionnement accordées dans les domaines de la culture, du sport et du tourisme ».

La limitation des « financements croisés » ainsi mise en place doit permettre de concentrer les interventions financières des collectivités territoriales sur des projets dont la soutenabilité financière est par ailleurs assurée. La principale dérogation, liée à l'adoption d'un schéma

d'organisation des compétences et de mutualisation des services, doit permettre au conseil régional et aux conseils généraux des départements composant la région de coordonner leurs interventions financières réciproques.

L'ensemble de ces dispositions est de nature à améliorer l'information et la coordination des acteurs locaux.

REPONSE DU PRESIDENT DU CONSEIL REGIONAL D'ALSACE

Ce document s'inscrit dans la continuité du rapport d'observation rédigé par la Chambre Régionale des Comptes d'Alsace sur la gestion de la communauté de Communes du Val d'Argent.

Je tiens, par la présente, à vous indiquer que les enjeux qui ont conduit notre collectivité à soutenir fortement le projet de parc minier du Val d'Argent s'appréciaient à l'époque en fonction d'une conjoncture locale dégradée et d'un climat socio-économique de cette vallée très en deçà des indicateurs moyens alsaciens.

Les études de faisabilité techniques et financières réalisées par les cabinets Détente Consultants, AB2I, Récréatec et BIC, et enrichies par l'apport d'experts en industrie minière et en minéralogie, accréditaient le projet et confortaient les succès locaux déjà engendrés par la visite de la mine St Barthélémy, le musée minéralogique et minier, la Bourse internationale des minéraux. A ce stade de la procédure et à dire d'expert, rien ne laissait entrevoir les difficultés rencontrées actuellement pour le fonctionnement de ce site.

Au regard de ces éléments, la Région Alsace a souhaité soutenir le Val d'Argent dans sa volonté de retrouver une bonne santé économique par le développement de ses atouts touristiques.

C'est pourquoi, notre collectivité a soutenu ce projet de manière tout à fait exceptionnelle, dans le cadre du Contrat de Plan, en apportant sa confiance aux élus locaux assistés des cabinets d'ingénierie mandatés sur ce projet. La participation financière de l'Europe, par le biais des crédits de l'Objectif II, était également de nature à confirmer le sérieux du projet.

Ceci étant dit, et au regard de la situation actuelle, je formule le souhait que ce site parvienne à fédérer l'ensemble des acteurs locaux concernés par les mines et la minéralogie dans la vallée, qu'il diversifie ses produits et ses publics en valorisant mieux ses aspects ludiques, pédagogiques, historiques et sportifs, qu'il se professionnalise en y associant les meilleurs spécialistes miniers locaux et qu'il devienne ainsi le centre minier de référence du massif des Vosges. La vallée de Sainte-Marie aux Mines possède, sur ce thème, toute la légitimité nécessaire.

**REPONSE DU PRESIDENT DU CONSEIL GENERAL
DU HAUT-RHIN**

Conformément au code des juridictions financières (articles L. 136-5 et R. 136-1), je tiens à apporter les éléments de réponse ci-après.

Tout d'abord, il est important de se replacer dans le contexte général d'émergence de ce projet (1989) : à cette époque, l'ensemble des vallées vosgiennes situées sur le territoire haut-rhinois subissait de plein fouet une désindustrialisation massive, notamment liée à la quasi disparition de l'industrie textile.

L'objectif politique du Conseil Général était de soutenir, pour chacune de ces vallées, des projets centrés sur la valorisation du patrimoine et le développement touristique, activités prometteuses d'emplois non délocalisables.

La Vallée de Sainte Marie aux Mines pouvait s'appuyer sur son patrimoine minier et sur certains événements de dimension internationale (Festival international du Patchwork, marché international des minéraux). L'idée de lier ce patrimoine et ces événements au moyen d'un équipement structurant qui permettrait de renforcer l'attractivité globale est donc apparue comme une option crédible d'aménagement du territoire, à l'instar de ce qui avait été engagé dans d'autres vallées : nombre d'actions dans la veine de cette stratégie ont d'ailleurs porté leurs fruits depuis lors.

Aux alentours de l'année 1997, les prévisions très optimistes des premières études ont été tempérées : le poids des amortissements du projet initial serait insupportable pour le futur délégataire de l'exploitation. La seconde version du projet a donc eu pour but de modifier les conditions économiques d'exploitation et d'élargir les sources de financement (financements européens obtenus en 1999).

En 1999, du point de vue strictement financier, grâce à l'importance des fonds apportés par les autres collectivités (Europe, Etat, Région et Département), l'amortissement des immobilisations est devenu finançable par l'amortissement équivalent des subventions d'équipement reçues.

En conséquence, devant un programme de réalisation revu à la baisse, des ambitions économiques plus modestes et un poids de l'amortissement techniquement devenu très faible, le risque économique est apparu nettement plus abordable. Je relève que la Cour ne mentionne pas l'Union Européenne dans son texte relatif aux collectivités ayant financé le projet sans se préoccuper de sa viabilité économique.

En 2003, les études ont correctement évalué les difficultés des sites miniers -partout en France- à attirer un nombre important de visiteurs. C'est pourquoi, un nouveau plan d'affaires a été construit : ses objectifs principaux étaient les suivants :

- *diminuer le coût architectural, technique et scénaristique du projet ;*
- *viser la couverture des frais de fonctionnement dès 80 000 visiteurs par an et trouver le petit équilibre économique au-delà en visant un niveau maximal de 110 000 visiteurs ;*
- *considérer l'investissement de départ comme un investissement d'aménagement du territoire dont l'objectif est de participer à la reconquête de l'attractivité du territoire, non de générer nécessairement des flux financiers purement commerciaux.*

En 2004, sur la base de ces évolutions, le Conseil Général a donc considéré qu'il pouvait confirmer son précédent engagement, tout en ayant conscience du risque économique. A cet égard, il ne participerait pas aux coûts de fonctionnement de ces installations.

L'appui du Département avait pour objectif de diminuer le prix de revient d'un investissement structurant, destiné à faire du tourisme un nouvel axe de revitalisation du territoire du val d'Argent, et à renforcer un lien social autour d'un projet, lien social démontré par le référendum local organisé en 1999.

Aujourd'hui, nous constatons, comme la Cour, que la situation financière est préoccupante. Pour autant, face à une conjoncture économique morose imprévisible en 2004 (crise économique depuis 2008) ayant provoqué une tendance baissière de plusieurs sites touristiques, y compris en Alsace, il est souhaitable de réaliser un diagnostic des méthodes marketing utilisées et des adaptations nécessaires : il n'est pas démontré que la totalité de l'échec constaté en matière de fréquentation soit imputable aux seules faiblesses économiques intrinsèques du projet.

En conclusion, je considère qu'en 2004, le problème des amortissements ne se posait pas et que les hypothèses économiques, à visée modeste (petit équilibre de l'exploitation) étaient abordables. C'est donc en parfaite conscience que ce risque a été pris par le Département dans son soutien à une collectivité et à des habitants qui portaient depuis très longtemps un projet destiné à revitaliser leur territoire.

S'agissant d'une réponse d'aménagement et dans la mesure où les investissements ont été financés à la hauteur des engagements des partenaires, il s'agit bien désormais de chercher quelles actions peuvent mener à l'équilibre de l'exploitation. Par délibération du 6 février 2004, le Département a décidé de ne pas intervenir dans la prise en charge du déficit de fonctionnement mais pourra apporter son aide technique à la collectivité.

**REPONSE DU PRESIDENT DE LA COMMUNAUTE DE
COMMUNES DU VAL D'ARGENT**

Il est intéressant que vous connaissiez la genèse de ce projet et ses péripéties.

Mentionnée dès 1976, l'idée d'un parc minier a réellement été lancée en 1987 par une étude d'opportunité réalisée à l'initiative des acteurs économiques du territoire et de l'office du tourisme. Elle fut validée et suivie d'une étude de faisabilité par le cabinet « DETENTE » qui concluait favorablement sur la viabilité du projet sans toutefois en attendre un retour sur investissement. Par comparaison aux sites miniers allemands et autrichiens, « DETENTE » faisait état d'une fréquentation potentielle supérieure à 100 000 visiteurs/an en 1992.

C'est dans ces conditions qu'un concours d'architecte est lancé en 1993. Le marché de maîtrise d'œuvre signé en décembre 1995 sur la base d'un projet d'une capacité nominale de 150 000 visiteurs/an comprenant cinq séquences :

- une séquence d'immersion du type limonaire présentant d'une manière statique les personnages de la société des mineurs de la renaissance,*
- une deuxième séquence présentant les techniques minières,*
- une troisième séquence, la visite de la mine en petit train, à la sortie de la mine,*
- une quatrième séquence présentant les techniques de traitement du minerai,*
- une cinquième séquence constituée d'un lieu de vente et de restauration.*

Il faut signaler un changement de municipalité à Sainte-Marie-aux-Mines au printemps 1995, hostile au projet et composée de personnes ayant attaqué au tribunal administratif une modification des documents d'urbanisme de Sainte-Marie-aux-Mines instituant une zone touristique dans le vallon de la Petite Lièpvre, lieu d'implantation du projet. Le tribunal administratif invalide la modification du plan d'occupation des sols (POS) et rend caduque le lancement du projet.

Une étude alternative « Multi-Sites » est lancée sans en confirmer sa faisabilité. Après une période de statu quo, le maire accepta, suite à une pétition de 1 532 habitants du Val d'Argent, de soumettre le projet à un référendum sur Sainte-Marie-aux-Mines en juin 1997. Le résultat fut favorable au projet et la municipalité s'engagea à modifier les documents d'urbanisme. Le permis de construire sera déposé fin 1998 et accordé le

26 mars 2001. La durée d'instruction montre la complexité du projet avec un établissement public de type Etablissement recevant du public (ERP) adossé à une mine hors concession minière et inscrite à l'inventaire supplémentaire des monuments historiques.

Entre temps, un appel en délégation de service public est lancé, la Compagnie Alsacienne de Promotion répond puis se retire et la démarche n'aboutira pas.

En février 2000, la Mission d'expertise économique et financière (MEEF) remet en cause le projet sur plusieurs points. L'expert valide les capacités financières du district pour l'investissement mais met en avant la baisse régulière de fréquentation des parcs miniers existants. La MEEF propose de faire une étude légère de fréquentation par un cabinet spécialisé, ce qui est fait.

Le cabinet « Médiéval » estime en année N1 55 000 visiteurs et 80 000 en N5 avec un fonctionnement du parc minier avec 5 permanents. Il met également l'accent sur les nouvelles techniques muséographiques et sur les nouvelles attentes du public. C'est ainsi que la muséographie considérée comme trop statique devint évolutive de type « spectacle : la fièvre de l'argent ». Le limonaire circulaire devient cinéma hémisphérique avec projection panoramique de minéraux. Les deux séquences statiques de techniques minières et traitement minéral sont « racontées » avec des éléments audiovisuels intégrés dans huit « boîtes à voir » de type maison de mineur et dans un spectacle de type « petit théâtre optique ». A la suite de l'accident du tunnel du Mont-Blanc, les dispositions de sécurité en milieu souterrain nous obligerons également à supprimer le petit train de la mine et à créer une nouvelle galerie de sécurité de 400 m. L'espace de conservation des collections devient salle multifonction avec atmosphère contrôlée (la conservation reste possible mais également des activités de type exposition temporaire, banquet ou séminaire). Une modification du permis de construire s'avère dès lors nécessaire ainsi qu'une adaptation du programme de l'opération.

En 2003, un deuxième avis de la MEEF met en avant les points faibles et forts du projet :

- points faibles : aspects techniques et de sécurité, délais très court avant échéance du permis de construire, étude de marché ancienne, parti architectural audacieux, problèmes liés à la sécurité des personnes, estimation de la fréquentation surévaluée, aides publiques aux investissements mais pas en fonctionnement ;

- points forts : projet longuement mûri, valorisation du patrimoine local, produit d'appel phare, proximité de lieux touristiques très fréquentés, maîtrise du foncier, bonne situation financière de la Communauté de communes du Val d'Argent (CCVA).

Compte tenu de tous ces éléments, les coûts de maîtrise d'œuvre qui sont au final de 11,54 % du montant des travaux, restent tout à fait acceptables au vu de la complexité de l'opération et de tous les aléas extérieurs survenus. Concernant les coûts d'objectifs, seules les révisions de prix ont réellement impacté le coût final avec des indices selon les années parfois supérieurs à 4 %. Il n'y a pas eu de modifications majeures, si ce n'est la suppression du petit train de la mine et le creusement de la galerie de sécurité. La verrière prévue initialement en polycarbonate a même pu être construite en produit verrier triple couche de 30 mm affichant un bon coefficient de réflexion avec un rendu architectural nettement plus intéressant.

Concernant la gestion de l'équipement, c'est l'établissement à caractère industriel et commercial (EPIC) « office de tourisme » qui en est chargé. Les modalités, examinées dès 2009 avec les services de l'Etat, sont à présent définies. Concernant l'amortissement technique de Tellure, les incidences financières étaient mesurées au niveau de la CCVA et correspondent approximativement au remboursement du capital de l'emprunt concernant Tellure.

Vu les retards dans la livraison du projet à la suite de plusieurs contentieux qui ont tous pu se solder en procédure amiable, la phase de commercialisation fut reportée deux fois et l'ouverture au public ne s'est pas faite dans les meilleures conditions.

Dès l'ouverture, la gestion du site par l'ancien directeur ne fut pas à la hauteur et dès juillet, soit deux mois après l'ouverture, je lui signifiais par lettre recommandée avec accusé de réception (RAR) que son contrat ne serait pas renouvelé en tant que directeur. Je lui proposais un contrat à durée déterminée nous permettant de rechercher un nouveau directeur. Ce n'est que quelques jours après avoir signé ce nouveau contrat que nous avons découvert que le problème financier était préoccupant. Jusqu'alors, le directeur présentait des tableaux de bord mensuels en équilibre financier. Le personnel subissait des pressions fortes et avait l'interdiction de faire part des problèmes aux élus. Après qu'un employé a craqué, nous avons découvert pour près de 100 000 € de factures impayées et dissimulées. Le directeur est licencié pour faute grave. Malheureusement, les prudhommes n'ont pas reconnu la faute grave et l'EPIC s'est vu condamné à lui verser près de 45 000 €.

Résultat, les comptes de l'EPIC se soldent par un déficit de 180 000 € sur la gestion 2009 avec 255 000 € de subvention de la communauté de communes.

Un nouveau directeur est engagé en mai 2010. La gestion 2010 fait apparaître un déficit nettement moins important de 25 000 € avec une subvention de la collectivité de 230 000 €.

La gestion 2011 fait ressortir un excédent prévisionnel de 22 000 € avec une subvention de la collectivité de 333 000 € et des frais de procédures judiciaires liés à l'ancienne direction de plus de 90 000 €.

Les recettes d'exploitation sont en augmentation sensible en 2011 à 188 800 € contre 145 000 € en 2010. La dépense moyenne par visiteurs est passée de 9,8 € à 12,2 € à la suite de la mise en place de nouveaux produits. La fréquentation reste en-dessous des objectifs à 15 400 entrées. Les déficits et frais de procédures ont été prévus sur le budget communautaire dans l'attente des résultats 2011 et la régularisation des comptes de l'EPIC devrait intervenir en 2012. Il faut noter qu'avant l'ouverture de Tellure, la collectivité abondait déjà le fonctionnement de l'EPIC avec une subvention de plus de 200 000 €, ce qui montre la volonté des élus de faire du Val d'Argent une destination touristique. Par ailleurs, la population dans sa majorité croît à Tellure et les retours des visiteurs sont très bons.

Sainte-Marie-aux-Mines, qui a vécu deux siècles d'industrie textile, a perdu la quasi-totalité de ses entreprises industrielles, et des moyens importants sont nécessaires pour changer cette image et attirer le touriste. Quelques années ne suffisent pas et l'action doit se situer sur le long terme. Tellure et les Mines d'Argent de Sainte-Marie-aux-Mines s'inscrivent dans cette démarche d'aménagement du territoire alsacien et c'est la raison principale du soutien financier des autres collectivités à ce projet. Le Val d'Argent est labellisé « Pays d'art et d'histoire », label national du ministère de la culture et Tellure en est une composante importante.

Tellure a besoin de promotion et si ce rapport y contribue à l'échelle nationale, je m'en réjouis, car cette incursion dans la vie des mines d'Argent de la renaissance mérite d'être vécue.

**REPONSE DU DIRECTEUR DE L'OFFICE DE TOURISME
DU VAL D'ARGENT**

Je tiens à porter à votre connaissance les éléments suivants :

▪ *Le parc minier comprend bien une géode circulaire panoramique, ainsi qu'une salle de séminaire de 200 places*

▪ *Les expositions temporaires sont, selon leur taille, dans cette même salle polyvalente ou directement dans l'espace d'accueil qui s'y prête tout à fait, surtout s'il s'agit d'une exposition de tableaux ou de photos par exemple. Plusieurs expositions ont déjà eu lieu dans ces deux endroits. Une salle d'exposition, plus petite et accessible depuis l'espace bar et restauration, est dédiée aux autres mines d'argent de notre vallée.*

▪ *Concernant les espaces caisses, en basse saison, une seule et même personne devrait pouvoir prendre en charge la billetterie et la boutique. Par contre, l'espace bar reste problématique.*

▪ *La durée de visite est bien de 2H et comprend :*

- le cinéma panoramique (12 minutes),*
- l'espace muséographique (30 minutes),*
- le théâtre optique qui conclut la visite en surface (20 minutes),*
- la visite guidée de la mine (1 heure).*

▪ *L'intégration des initiatives associatives lors de la création du projet n'a certes pas été bonne, mais à ce jour, et malgré notre volonté à impliquer ces associations, celles-ci n'adhèrent pas au concept et s'y opposent régulièrement. D'ailleurs, Tellure est toujours considéré comme un concurrent et n'est toujours pas perçu comme un élément fédérateur du tourisme minier.*

▪ *La signalétique intérieure de la mine a été changée à moindre frais durant l'exercice 2011 avec des produits adaptés et résistants au milieu souterrain.*

▪ *A compter de janvier 2012, la Communauté de Communes du Val d'Argent a opté pour le régime d'un bail de location du parc Tellure. Elle percevra un loyer de 33 000 € / an. Cette délibération a été validée par le comité directeur lors de la réunion du 12/01/2012.*

▪ *Concernant la régie de Tellure, si dans un premier temps certains titres n'ont pas été émis faute de transmission de factures, ils ont tous été retrouvés et régularisés. Il n'y a donc plus à ce jour de groupes de visiteurs n'ayant pas fait l'objet d'une mise en paiement. Notre procédure de suivi de facture et de règlement est à ce jour tout à fait opérationnelle.*

▪ *Concernant la gestion des gratuités, un cadre dans l'arrêté tarifaire est prévu à cet. Il est cependant ingérable de tenir un registre avec le nom des personnes bénéficiant d'une gratuité car il est tout simplement inapproprié de leur demander leur identité. Pour pallier ce problème, un état des gratuités accordées au bar est édité par notre logiciel de caisse et signé de ma main. Pour information, sur toute l'année 2011, j'ai accordé pour 300,30 € de gratuité, ce qui est insignifiant.*

▪ *Nous travaillons à la mise en place d'une équipe plus professionnelle. Mais cela ne peut être réalisé rapidement compte tenu de la législation française. Une réflexion est menée pour n'avoir sur le site que des saisonniers.*

▪ *La régularisation concernant l'application de la Convention Collective Nationale des organismes de tourisme puis le passage à la Convention Collective Nationale des espaces de loisirs a été réalisée à fin 2011 et, par conséquent, est opérationnelle en 2012.*

▪ *Sur vos conseils, nous menons une réflexion sur la réalisation d'un audit d'ensemble en 2012.*
