

**Procès-verbal de la réunion du Conseil d'Administration**  
**12 décembre 2025**  
**La Fabrique de la Flèche**  
**Basilique de Saint-Denis**

**Membre présent.e.s :** Mme AMASSE (CCI-93, *en distanciel*) ; M. BLUM (POP-Plaine Commune) ; Mme BONNELIE (CDRP 93) ; M. D'ANJOU (EPPGHV) ; Mme DAVALO, représentant Mme ROBERT-HAUGLUSTAINE (musée de l'Air et de l'Espace – Le Bourget) ; Mme DELLAC (Conseil départemental de la Seine-Saint-Denis) ; Mme ENGELEN (Centre des Monuments nationaux) ; M. GOMEZ Air France) ; Mme ORTEGA (Conseil départemental de la Seine-Saint-Denis) ; Mme PAUL BERNARD (Conseil départemental de la Seine-Saint-Denis) ; M. TROUSSEL (Conseil départemental de la Seine-Saint-Denis) ; M. SALICHS (Est-Ensemble) ; Mme ZEMMA (Ville de Pantin).

**Membres excusé.e.s :** Mme TEMEL (Plaine Commune).

**eInvité.e.s présent.e.s :** M. ALI (Seine-Saint-Denis Tourisme) ; M. CHARTIER (Seine-Saint-Denis Tourisme) Mme CLERAULT (Seine-Saint-Denis Tourisme) ; Mme KELLER (Conseil départemental de la Seine-Saint-Denis) ; M. MEÏER (Seine-Saint-Denis Tourisme) ; M. ROBIN (Ville d'Epinay-sur-Seine) ; M. ROBINET (Ville du Pré-Saint-Gervais) ; Mme SAUNON (Plaine Commune) ; Mme TAMIC (Confrérie Clos Saint Vincent) ; Mme ZISMANN (Seine-Saint-Denis Tourisme).

**M. TROUSSEL**, Président, ouvre la réunion en remerciant N. MATYJASIK, Directeur de la Fabrique de la Flèche, de son accueil, et l'invitant à prendre la parole

N. MATYJASIK souhaite la bienvenue aux participants à cette réunion.

Il présente le projet « Suivez la Flèche », porté par une structure privée associative, qui pilote le plus grand chantier patrimonial d'Europe : la reconstruction de la tour et de la flèche de la Basilique de Saint-Denis, 150 ans après son démontage. Ce projet ambitieux, relancé en 2020 grâce au soutien des collectivités (Départements franciliens, Région, Métropole), vise à redonner à cette basilique, berceau de l'art gothique (XIIe siècle), son aspect d'origine d'ici cinq ans.

L'originalité de « Suivez la Flèche » est d'être un chantier ouvert et visitable pour connecter le public au patrimoine vivant. Il comprend un musée avec des espaces d'exposition et de médiation.

Ce lieu, inauguré en octobre, est au cœur de la stratégie touristique de la Seine-Saint-Denis, avec un objectif d'héritage post-Jeux Olympiques. Un partenariat avec le Centre des Monuments Nationaux permet d'offrir un billet unique pour la basilique et ces 3 000 m<sup>2</sup> de culture.

L'accent est mis sur le patrimoine vivant et la culture immatérielle, en valorisant les métiers d'art (métiers de la main, de la pierre). Une dizaine de métiers d'art sont présents quotidiennement.

Le projet développe également l'éducation artistique et culturelle, prévoyant d'accueillir 5.000 à 6.000 élèves par an pour susciter des vocations.

Le lancement a connu un succès notable, avec une fréquentation en hausse de 30 % en octobre 2025 par rapport à l'année précédente. L'ambition est de doubler le nombre de visiteurs de la Basilique (passer de 150.000 à 300.000 en cinq ans) pour replacer Saint-Denis sur la carte du tourisme national.

**O. MEIER** remercie l'association Suivez la flèche, et précise que des informations sur les conditions de privatisation des différents espaces de la Fabrique sont disponibles.

**N. MATYJASIK** en profite pour préciser qu'il manque encore 3,5 millions d'euros pour finaliser le financement du projet de reconstruction.

Pour y faire face, a été lancé le parrainage de pierre comme solution : les 15.228 pierres modélisées pour la tour et la flèche sont disponibles au parrainage sur le site de Suivez la Flèche ; les prix varient, à partir de 15 €, jusqu'à des pièces majeures comme les gargouilles (prix sur demande) ; les parrains ont la possibilité de personnaliser leur pierre.

**S. TROUSSEL** remercie N. MATYJASIK et propose de commencer la réunion.

Avant d'en venir à l'ordre du jour de notre réunion, il souhaite évoquer le souvenir de Zainaba SAÏD-ANZUM, qui était membre du Conseil d'Administration depuis le début de cette mandature.

Z. SAÏD-ANZUM était conseillère départementale, elle était en charge du sport, très investie, très déterminée. Elle est décédée le mardi 28 octobre dernier à l'âge de 45 ans. Elle laisse pour toutes et tous un grand vide, à la fois auprès des élus, des militants, mais aussi de très nombreux acteurs de Seine-Saint-Denis, et bien évidemment auprès de ses proches. Elle était mère de trois enfants.

**S. TROUSSEL** précise que c'est une grande perte pour lui personnellement, auprès de qui elle cheminait depuis plus de 15 ans. Elle était aussi adjointe au maire de La Courneuve.

En souvenir de son action et de son dévouement, S. TROUSSEL invite à observer une minute de silence.

**[Minute de silence]**

**M. TROUSSEL** poursuit en présentant Mme Dolorès ORTEGA-TEJERO, qui avait été élue en 2021 comme sa suppléante, et qui remplacera désormais Z. SAÏD-ANZUM dans les instances de Seine-Saint-Denis Tourisme. Engagée depuis de nombreuses années du côté de la ville du Bourget, en particulier dans le domaine éducatif et culturel, Mme ORTEGA-TEJERO la remplacera dans différentes instances.

Il invite à commencer l'examen de l'ordre du jour de la réunion.

## **Point 1 : État des fréquentations hôtelières et touristiques en Seine-Saint-Denis**

**S. TROUSSEL** introduit ce point en notant que, si l'année 2025 n'est pas terminée, les premiers indicateurs apparaissent encourageants à l'échelle du territoire, concernant l'observation touristique, notamment quant à la place qu'occupe désormais la Seine-Saint-Denis dans le champ du tourisme.

La conviction qui était la nôtre, et qui constituait une des raisons qui nous avaient poussés à nous engager dans les Jeux Olympiques et Paralympiques, était que la place, le positionnement et l'image de la Seine-

Saint-Denis pouvaient être transformés grâce à ce grand événement, et que son attractivité pouvait en sortir renforcée, tout comme son potentiel de développement touristique.

Cela semble se confirmer à travers les premiers indicateurs de 2025. Il invite M. MEIER à présenter l'état de la situation.

**O. MEIER** indique que les données 2025 (encore partielles) confirment l'effet rebond attendu pour l'attractivité du territoire.

Du point de vue des performances hôtelières (vs. 2024), la Seine-Saint-Denis est le département francilien qui affiche la plus forte progression des nuitées, en grande partie grâce à l'expansion du parc hôtelier (boosté par les JOP et l'ouverture de nouvelles gares comme Pleyel) :

- 1er Semestre : +10% de progression des nuitées.
- Saison Estivale : +16% de progression des nuitées.

Le Taux d'Occupation reste stable (ce qui est normal compte tenu de l'augmentation de l'offre hôtelière), mais le Revenu par Chambre Disponible continue de progresser.

Concernant la fréquentation des Sites Culturels (Jusqu'à fin août 2025), les trois sites majeurs affichent une progression spectaculaire, dépassant les chiffres de référence de 2019 :

- Musée de l'Air et de l'Espace : Progression très significative.
- Basilique de Saint-Denis : Progression notable (confirmée par la suite).
- Stade de France (Visites) : Résultats en forte hausse.

Sur les activités portées par l'Agence, elles sont également en forte croissance :

- Les navettes de l'Été du Canal (Canal de l'Ourcq) : Augmentation spectaculaire. Sur le même format, nous sommes passés de 18 000-19 000 passagers à 25 600 passagers enregistrés.
- Les visites guidées et balades urbaines : Le secteur observe une hausse extrêmement sensible des produits développés avec les partenaires (guides-conférenciers, associations).

**Mme. ZISMAN** précise les résultats de la plateforme commerciale #ExploreParis, la plateforme de commercialisation de visites guidées, de balades urbaines, d'ateliers et de croisières dans le Grand Paris, gérée par Seine-Saint-Denis Tourisme, en collaboration avec le Val-de-Marne Tourisme & Loisirs.

Avec plus de 6.700 créneaux de visites proposés en 2025, et près de 67.000 visiteurs inscrits (dont 32.000 pour des visites payantes), la plateforme enregistre en 2025, et alors même que l'année n'est pas encore terminée, une progression de l'ordre de 15% (vs 2024), alors que 2024 avait déjà été une année record.

Concernant la fréquentation des offres portées par Seine-Saint-Denis Tourisme seulement, on observe une hausse du nombre d'Inscrits de 17,5 % entre 2024 et 2025, traduisant le retour à une tendance haussière d'un niveau équivalent à avant la période des travaux liés aux JOP (2022-2023), pendant laquelle la fréquentation était à des niveaux stables.

Deux offres ont particulièrement boosté la fréquentation en fin d'année : pour les visites payantes, il s'agit de la visite de la Station SK ( métro fantôme à Noisy-le-Grand), avec 1.800 inscriptions sur la période septembre-novembre 2025 ; pour les visites gratuites, la visite du Mausolée de Lek et Sowat (résidence artistique dans un ancien supermarché à la Porte de la Villette), avec 5.100 inscriptions depuis l'ouverture.

Sur le chiffre d'affaires d'#ExploreParis en 2025, il est en progression de +15 %, ce qui résulte des efforts des équipes, et tient aussi au recrutement d'une personne en charge du développement du marketing en mars dernier grâce à une subvention dédiée de la MGP, et qui a réalisé tout un travail pour améliorer la boutique et ordonner nos fichiers.

**N. TAMIC** (Confrérie du Clos Saint-Vincent) dit se réjouir de cette belle dynamique de fréquentation.

**A. GOMEZ** (Air France) souhaite apporter une nuance : l'année 2025 post-JOP était attendue comme exceptionnelle, profitant de l'effet d'aspiration et de l'image des Jeux (tendance observée à Londres ou Rio). Cependant, nous observons que la France est significativement en retrait dans la dynamique des visiteurs internationaux et du trafic aérien par rapport aux autres grandes capitales européennes dans une année post-Jeux.

Si jusqu'à mars 2025 la croissance était comparable aux années post-JOP des autres capitales, depuis mars 2025, et suite à la hausse de la fiscalité sur le transport aérien (taxe sur les billets), la croissance du trafic est très faible (environ +1 %), tandis que les autres destinations européennes (Italie, Allemagne, Turquie) ont des croissances beaucoup plus dynamiques.

Il exprime sa préoccupation quant à l'effet bénéfique de l'image des JOP, qui pourrait être entravée par la perte de compétitivité de notre destination due à la fiscalité sur le transport aérien.

**S. TROUSSEL** souligne que cette réserve conforte l'importance des résultats de la Seine-Saint-Denis. Il invite A. GOMEZ à communiquer ces données aux autorités, afin de peser sur les choix fiscaux du gouvernement.

En réponse à **N. AMASSE**, qui l'interroge pour savoir si cette différence de croissance par rapport à d'autres pays concernait certaines nationalités particulières, **A. GOMEZ** indique qu'il s'agit d'une tendance assez générale.

**S. TROUSSEL** clos la discussion sur ce point et invite le Conseil à prendre acte de ces informations, qui seront actualisées.

**Après discussion, IL EST PRIS ACTE de ces éléments de conjoncture, qui seront intégrés dans le rapport d'activité soumis à l'Assemblée Générale en juin.**

## **Point 2 : Bilan de l'Eté du Canal 2025**

**S. TROUSSEL** invite V. CHARTIER, chef du service Communication et Promotion, à introduire le sujet.

**V. CHARTIER** rappelle que l'édition 2025 de l'Été du Canal, qui s'est déroulée du 5 juillet au 10 août, a été exceptionnelle, animant le Canal de l'Ourcq, le Canal Saint-Denis et la Boucle Nord de la Seine, avec 17 villes et 12 pôles d'activités.

Il précise que ce succès est dû en partie à un renouvellement des sites - développement d'un nouveau site à Bondy (Les Rives de l'Ourcq) et au réaménagement du Bassin de La Malmaison à Saint-Denis. Il est également dû à l'organisation de deux temps forts inédits : **Canal en Pagaie** : Une descente en kayak, avec 170 participants de Sevran à Pantin sur le Canal de l'Ourcq, combinée à l'Open Swim et l'arrivée

festive d'un funambule. Et une **Grande marche Héritage Olympique** : une marche sur les traces des JOP (Parc de La Villette, CAO, Cité du Cinéma, Village Olympique, etc.) qui a attiré plus de 230 marcheurs, générant des retombées presse importantes (France 3, RFI, L'Équipe notamment).

Il revient sur les navettes Fluviales qui ont rencontré un record absolu depuis 2019, avec plus de 25.300 passagers enregistrés. L'accès est quasi gratuit (1 €/samedi, 2 €/dimanche), ce qui en fait un événement d'appropriation pour les habitants (66 % des passagers sont de Seine-Saint-Denis), les 34 % restants (Parisiens, Nationaux, un peu d'Internationaux), témoignant de l'attractivité territoriale.

Les Croisières Thématiques (Street Art, hip-hop, patrimoine, etc.) ont accueilli 2 140 passagers, attirant d'autres publics sur les quais.

L'événement a généré plus de 110 retombées presse (médias nationaux et locaux : *Le Monde*, *Les Échos*, France 3), augmentant la notoriété du territoire.

**V. CHARTIER** tient à souligner, d'un point de vue stratégique, combien l'Été du Canal s'intègre au dispositif **Ourecq, Grand Paris Culture et Créatif**, un collectif visant à montrer et conceptualiser l'émergence de nouvelles centralités touristiques en périphérie du Grand Paris.

**Après discussion, IL EST PRIS ACTE du Bilan 2025 de l'Eté du Canal, qui sera incorporé au Rapport d'activité de Seine-Saint-Denis Tourisme couvrant l'année 2025.**

### **Point 3 : La situation du GIE #ExploreParis**

**S. TROUSSEL** rappelle que malgré les excellents résultats de la plateforme commerciale, le GIE #ExploreParis traverse une crise majeure à la suite de la décision du Département du Val-de-Marne de supprimer ses subventions et de dissoudre son agence de développement touristique.

Cette décision impacte directement l'écosystème touristique commun, notamment le contrat de destination **#ExploreParis : La Ville Augmentée**, le projet **Cap sur la Marne**, et l'outil commercial **#ExploreParis** (GIE), dont le Val-de-Marne est l'un des deux piliers avec la Seine-Saint-Denis.

L'échelle métropolitaine est la plus pertinente pour offrir un tourisme "insolite", complémentaire à l'offre parisienne traditionnelle. Nos agences départementales sont les seules à avoir réussi à pérenniser un tel outil de commercialisation.

Face à cette situation, **S. TROUSSEL** tient à affirmer la clarté de sa position : il faut sauvegarder la marque et l'outil de gestion du GIE, faire émerger des solutions de substitution pour la gouvernance et la gestion, en mobilisant les acteurs institutionnels métropolitains, et transformer cette crise en opportunité pour repenser collectivement le visage du tourisme du Grand Paris en 2026, au-delà des "querelles de clocher".

L'objectif est de reconstruire un écosystème local rassemblant les expertises de chaque entité pour assurer un pilotage ambitieux et coordonné.

**E. BLUM** (POP) veut réaffirmer la place centrale d'#ExploreParis dans le modèle économique de son agence d'attractivité. C'est un outil de ressources, de flux et de médiation indispensable. POP est prêt à participer pleinement à la réflexion sur l'avenir de cette plateforme. À l'échelle métropolitaine, nous

avons besoin qu'elle perdure et se développe pour que nos territoires continuent d'exister auprès des publics.

**S. TROUSSEL** précise qu'il s'agit en effet de retombées concrètes pour tout un écosystème de partenaires locaux. De nombreux guides nous ont déjà fait part de leur vive inquiétude : ils voient leur activité directement fragilisée par la possible disparition de Val-de-Marne Tourisme & Loisirs.

**J.-M. ROBINET** (Le Pré-Saint-Gervais) demande si ce désengagement pose un problème immédiat pour 2026. Trouver de nouveaux partenaires prend du temps. Il souhaite savoir si la direction ou la présidence ont déjà réfléchi à la poursuite de l'activité pour les prochains mois si la baisse de financement devait intervenir dès l'an prochain.

**S. TROUSSEL** lui répond que la décision pourrait s'appliquer dès le budget 2026, ce qui créerait des difficultés réelles. Construire une alternative prendra du temps, même si des pistes existent, comme l'entrée d'un Établissement Public Territorial (EPT). Il faut toutefois vérifier la faisabilité opérationnelle et éviter un déséquilibre géographique si seul un territoire du Val-de-Marne se substituait au Département. Notre objectif reste une solution stabilisée à l'échelle métropolitaine.

**O. MEIER** rappelle qu'#ExploreParis a été créé en 2018 pour porter un positionnement "insolite" et "hors-sentiers battus" que Paris refusait alors. Sur le plan juridique, si le partenaire est dissous, le GIE a six mois pour trouver une structure de remplacement, sinon il disparaît. Si la dissolution de Val-de-Marne Tourisme & Loisirs est prononcée fin mars, nous devrons avoir concrétisé une solution en octobre. La commissaire aux comptes nous demande des réponses dès juillet. L'enjeu crucial est le "temps humain" : sans équipe pour源源er et valider les offres au Sud, comme nous le faisons au Nord (4 à 5 ETP), l'offre globale s'étiolera.

**M. ZISMAN** souligne que pour l'instant, l'activité ne s'arrête pas. Les équipes du Val-de-Marne ont mis des offres en ligne pour janvier et la newsletter hebdomadaire continue de couvrir les deux zones. Il y a une volonté de ne pas vider la plateforme de sa substance dans l'immédiat.

**S. TROUSSEL** confirme que l'incertitude est là, mais que la volonté de maintenir l'activité domine. À notre connaissance, le Val-de-Marne coupe sa subvention (environ 900 000 €). Même en cas de réinternalisation partielle au Département, les moyens ne seront plus les mêmes. Supprimer un financement extérieur n'est jamais neutre pour la survie d'une structure associée.

**D. DELLAC** propose un projet de résolution en solidarité avec Val-de-Marne Tourisme & Loisirs. Ce coup d'arrêt brutal n'avait pas été anticipé alors que les résultats d'#ExploreParis sont excellents. Nous sommes au pied du mur, et au-delà des équipes, c'est tout le tissu économique des guides-conférenciers qui risque d'être lourdement impacté.

Elle lit le projet de résolution :

*« Le Conseil d'administration de Seine-Saint-Denis Tourisme, réuni à Saint-Denis le 12 décembre 2025, a pris connaissance avec une profonde consternation de l'intention du Département du Val-de-Marne de mettre fin à l'activité de son agence de développement touristique.*

- 1) « *Il exprime sa pleine et entière solidarité avec les salarié·e·s de l'agence départementale engagé·e·s pour sauver leurs emplois et leurs missions de service public, alors qu'elle participe pleinement à l'attractivité du territoire départemental et de son développement économique.*

- 2) « Il partage l'inquiétude des acteurs socio-professionnels qui bénéficient depuis 25 ans de l'accompagnement du CDT du Val-de-Marne et dont la survie économique, pour certains d'entre eux, se voit menacée – notamment des guides conférencier·e·s et certaines structures associatives.
- 3) « Il prend note du fait que le conseil d'administration de Val-de-Marne Tourisme & Loisirs, réuni à deux reprises le 17 novembre et le 10 décembre derniers, a par deux fois rejeté l'idée de la dissolution de l'agence, réclamé la mise en place de solutions alternatives s'appuyant sur les recettes de la taxe de séjour collectées par le Département.
- 4) « Se faisant l'écho de tous les acteurs du tourisme urbain fédérés au sein de la plateforme #ExploreParis, il invite ainsi le Département du Val-de-Marne à reconsiderer sa position et à maintenir à Val-de-Marne Tourisme & Loisirs, a minima, les moyens de perpétuer sa contribution au GIE #ExploreParis en termes de développement, de commercialisation, de communication et de gestion administrative. »

**S. TROUSSEL** pense que chacun comprendra qu'il ne prendra pas part au vote sur cette résolution, non avec sa casquette de membre et président de ce Conseil d'Administration, mais en tant président du Département de la Seine-Saint-Denis. **A. GOMEZ**, en tant que représentant d'un groupe ayant des intérêts dans le Val-de-Marne, indique qu'il ne pourra prendre part au vote non plus.

**Après en avoir délibéré, la résolution portant solidarité à Val-de-Marne Tourisme & Loisirs, EST ADOPTEE A L'UNANIMITE par le Conseil d'administration [avec 2 NPPV]**

#### **Point 4 : La modification de la grille des cotisations**

**S. TROUSSEL** soumet à présent une proposition de modification de la grille de cotisation. Lors de notre Assemblée Générale en juin 2019, nous avions procédé à une modification des statuts au terme desquels, en plus des membres de droit, les collectivités et les acteurs du monde des loisirs, de la culture, du tourisme, de la vie économique et sociale du territoire pouvaient solliciter leur adhésion. En application de ces nouveaux statuts, le Conseil d'Administration avait adopté en novembre 2019 une grille de cotisations qui n'a pas été modifiée depuis, hormis l'introduction en décembre 2024 d'une cotisation dite de soutien de montant libre.

Le Bureau de Seine-Saint-Denis Tourisme a estimé que la grille nécessitait d'être actualisée pour tenir compte de l'inflation intervenue depuis 2019 et de la perte de ressources liée à certaines baisses de subventions et contributions partenariales.

Pour présenter cette proposition il laisse la parole à N. CLERAULT, responsable administrative et financière.

**N. CLERAULT** revient sur les 16 % d'inflation depuis 2019, et précise qu'elle a conduit à 7,5 % de hausse de la valeur du point, avec un impact fort sur les dépenses de personnel. On note aussi des baisses de subventions. Les cotisations pour les collectivités restent basées sur la démographie. Elles étaient plafonnées à 500 €, et le plafond est relevé à 2 000 €, avec un plancher qui était à 100 € et qui serait remonté à 300 €.

Pour toutes les autres structures, les cotisations de droit commun vont être également en légère augmentation pour mieux s'aligner sur les pratiques du secteur. Cette proposition reste relativement modérée pour préserver les modèles économiques des structures membres.

Une clause de progressivité est proposée en complément de la grille, pour permettre la montée en charge de la cotisation. Pleinement opérationnelle en 2027, l'augmentation serait appliquée pour moitié seulement lorsque le budget des structures concernées a déjà été délibéré.

**A. GOMEZ** évoque une gêne, son budget étant déjà finalisé et verrouillé, même si les montants restent modestes.

**S. TROUSSEL** propose qu'effectivement on puisse imaginer que la nouvelle grille ne s'applique pleinement qu'à partir de 2027, mais en maintenant une progressivité en 2026, ce qui reviendrait à établir une marche intermédiaire pour les structures qui ont déjà délibéré sur leur budget, ce qui est probablement le cas de la majorité des structures et des collectivités.

**N. AMASSE** exprime le souhait de coupler ces augmentations au fait que les partenaires non-adhérents, les entreprises non-adhérentes, soient soumises à un tarif de participation pour pouvoir être impliquées dans des actions, par exemple pour participer à des salons ?

**O. MEIER** évoque la réflexion qui a traversé la réunion du Bureau lorsque la grille de cotisation a été discutée : une difficulté actuelle est la décorrélation complète entre le statut de membre et les services rendus : être adhérent n'offre aujourd'hui aucun avantage exclusif, contrairement aux pratiques habituelles de structures comme la nôtre.

Nous proposons d'identifier des services qui deviendraient exclusifs (ou gratuits) pour les membres et payants pour les non-membres, comme la participation à des salons ou à des éductours. Nous devons mener ce travail avec précision pour éviter que l'inclusion de ces services ne rende la cotisation redevable de la TVA.

**D. DELLAC** souhaite que le prochain Conseil d'administration débatte sur cette question des services associés à la cotisation. Elle exprime une préférence personnelle, fondée sur la notion de service public, sur l'égal accès des partenaires aux services développés par Seine-Saint-Denis Tourisme. La notion de tarification préférentielle, telle qu'on peut la voir aujourd'hui à l'entrée de certains musées, lui semble problématique.

**N. AMASSE** précise que, pour tout ce qui relève du *MICE (Meetings, Incentives, Conférences, and Exhibitions)*, ce que développe Seine-Saint-Denis Tourisme, peut être justement rentabilisé par les établissements à travers leur participation. Donc pour une partie des prestations de salon ou d'activités en tout cas, le fait que les accès soient facturés dès lors qu'on n'adhère pas lui paraît relever d'une certaine logique.

**S. TROUSSEL** constate qu'il y a accord et propose que ces questions soient rediscutées : la contribution des gros porteurs, doit permettre à des porteurs plus fragiles d'être présents sur les activités MICE et de voir leur offre valorisée.

**Après en avoir délibéré, la nouvelle grille de cotisation, assortie de cette clause optionnelle de progressivité, EST ADOPTÉE A L'UNANIMITÉ par le Conseil d'administration.**

**Le Conseil DONNE MANDAT au Bureau de préparer des propositions sur les services susceptibles d'être corrélés au statut de membre.**

## **Point 5 : Budget prévisionnel 2026**

*[Le budget discuté, dans une version simplifiée, et dans une version comparée et commentée, est joint en annexe du présent Procès-verbal]*

**S. TROUSSEL** souligne que l'adoption du Budget prévisionnel 2026 s'inscrit dans un contexte national incertain, marqué par les inconnues de la Loi de Finances. Après deux exercices déficitaires en 2024 et 2025, notre objectif pour 2026 est impératif : dégager un excédent pour reconstituer la trésorerie de l'agence et résorber nos difficultés récurrentes.

Malgré les baisses de dotations prévisibles, le Département de la Seine-Saint-Denis fait le choix, contrairement au Val-de-Marne, de maintenir sa subvention de fonctionnement, et même d'augmenter les capacités de l'agence par le déblocage de 80 000 € supplémentaires pour pérenniser trois succès de 2025 : le Festival des Toits, la descente de l'Ourcq en kayak, et la Grande Marche Héritage olympique. Ces fonds s'ajoutent aux enveloppes dédiées au patrimoine et aux balades multiculturelles, afin de capitaliser sur nos gains d'attractivité.

Ce soutien est crucial car la crise actuelle de l'immobilier tarit les recettes de mécénat qui finançaient jusqu'ici une part importante de nos événements. Par mesure de prudence, le budget 2026 ne prévoit donc pas le remplacement systématique des collaborateurs partis récemment. Je remercie l'équipe pour son engagement face à cette charge de travail accrue, tout en restant attentif à toute opportunité de recettes nouvelles pour renforcer les moyens de l'agence.

Il donne la parole à N. AMASSE, Trésorière de l'Agence, pour une présentation du budget prévisionnel 2026.

**N. AMASSE** expose :

En dépit d'indicateurs très favorables concernant les fréquentations culturelles et touristiques en Seine-Saint-Denis, l'établissement du budget prévisionnel 2026 de notre organisme doit tenir compte d'un contexte marqué par deux exercices consécutifs fortement déficitaires, et l'assèchement de nos fonds propres qui fragilise notre trésorerie.

Le projet de budget présenté au Conseil d'administration repose ainsi sur le non-remplacement des quatre départs qui ont affecté l'effectif de l'Agence depuis un an et demi (une cheffe de mission senior partie en retraite en juillet 2024, deux cheffes de projet pour rapprochement de conjoint en septembre et octobre 2025, et une fin de contrat d'apprentissage).

Le contexte dans lequel se prépare l'exercice 2026 est également marqué pour Seine-Saint-Denis Tourisme par deux autres caractéristiques :

- Un budget de l'Etat incertain, qui laisse craindre de nouvelles coupes dans les dotations de l'Etat aux collectivités ;
- Une activité économique au bord de la récession, notamment pour le secteur de l'immobilier qui fournissait jusqu'en 2023 l'essentiel des recettes de mécénat à l'Eté du Canal ;

Davantage que les années précédentes, la construction du budget 2026 prend le parti de la prudence, notamment dans l'évaluation des recettes issues des financements externes, qui se voient strictement reconduites au niveau où elles ont pu être réalisées en 2025.

Ce budget traduit néanmoins la volonté de continuer à capitaliser sur les gains d'attractivité issus des récents Jeux olympiques et Paralympiques de Paris 2024, d'autant que l'hébergement touristique en Seine-Saint-Denis connaît une forte croissance, avec un parc hôtelier qui se développe et une tendance favorable sur le nombre de nuitées dans les locations saisonnières. Dans ces conditions, bénéficiant d'une hausse significative de leurs recettes liées à la taxe de séjour, certaines communes ont noué avec Seine-Saint-Denis Tourisme un partenariat conventionnel pour valoriser leur potentiel touristique, et cette démarche devra pouvoir être étendue en 2026.

Parmi les points saillants dans le budget proposé au Conseil d'administration :

- Le maintien à l'identique de la subvention départementale de fonctionnement, inscrite au Budget primitif du Département,
- Le maintien du gel, sur toute l'année 2026, des postes libérés en 2024 et 2025.
- Une anticipation de l'impact de la hausse de la valeur du point, en cours de négociation au niveau de la branche, évalué à 1,5% sur l'année 2026,
- Le renoncement à l'organisation d'une cérémonie des vœux en direction des acteurs du tourisme du Nord-est parisien en janvier prochain.
- L'intégration au budget de trois subventions supplémentaires du Département affectées à des projets particuliers :
  - La première pour les actions de valorisation du patrimoine,
  - La deuxième destinée à composer une programmation complémentaire de balades interculturelles inscrites dans le sillage de la biennale Multitude,
  - La troisième en appui à 3 nouveaux formats expérimentés en 2025 : La Grande Marche de l'héritage olympique, le Festival des Toits, et Canal en pagaines.

L'affichage s'avère prudent sur le poste des ressources externes attendues, du fait du repli constaté en 2025 chez nos partenaires publics et privés.

## **1 – Analyse des charges**

Les charges de personnel s'élèvent à 1,440 M€. Elles sont en baisse de 5,4% par rapport au budget prévisionnel 2025 (-82.000€), principalement en raison du gel des postes laissés vacants au Service promotion et au Développement.

L'augmentation prévisible du point d'indice est prise en compte à raison de +1% au 1er janvier 2026 et 1% au 1er juillet 2026, ce qui est actuellement au-dessus de la position du collège des employeurs dans le cadre des négociations en cours au niveau de la branche, mais nous présumons d'un impact plus important que nous n'aurions pas prévu (+20.000 € au seul titre de cette évolution).

Les charges de structure sont en hausse, avec la réintégration du poste de dépenses lié au routage de mails, ainsi que l'ajustement au niveau réel de dépenses concernant les honoraires avec le cabinet d'expertise comptable.

Les cotisations restent stables dans notre projection.

Le poste observations et études est revu à la baisse. A l'issue de réunions avec les différentes parties prenantes nous prévoyons une diminution de notre contribution au Contrat de Destination. Nous envisageons par ailleurs de changer de prestataire pour l'Observation hôtelière avec un coût de prestation moindre.

La dotation aux amortissements est en légère baisse suite à un ajustement au montant réel de 2025.

La Charge exceptionnelle de 5.000€ constitue un ratrapage comptable dû aux différentes pertes sur créances clients.

Les charges de Promotion et communication sont en baisse de 58.000€, en raison de la bi-annualité du format Tendance MICE, de l'ajustement du nombre d'opérations partenaires (pour lesquelles charges et recettes s'équilibrivent).

Avec toujours un poste vacant sur la promotion du tourisme d'agrément et loisirs, nous limitons notre participation à un seul Salon ELUCEO.

Il est à noter qu'au niveau de la promotion culturelle, en raison du départ de notre cheffe de projet Culture, nous maintenons en fin d'année 2025 sous forme de piges, la rédaction de notre média "93secondes" et que nous souhaitons maintenir en 2026 au vu du succès qu'elle rencontre.

Par ailleurs, nous prévoyons une diminution des dépenses liées au réseau de diffusion, l'activité connaissant un léger repli faute d'animation réelle de ce secteur d'activités.

Les dépenses de Promotion concernant l'Eté du Canal, sont en légère baisse de 5.000€, avec une économie prévue notamment sur le coût de la campagne affiches métro, et le réemploi des nouvelles bâches réalisées en 2025.

Les charges liées à la presse sont à un niveau équivalent à 2025.

## **2 – Analyse des produits**

Avec 1,277 M€, la subvention départementale reste identique à celle de ces dernières années.

Elle est complétée par 145K€ d'aides ciblées sur des projets particuliers :

- une reconduction des actions autour du patrimoine – 25K€,
- une contribution aux 3 projets que sont : le Festival des toits, la Grande Marche Héritage ainsi que Canal en pagaines pour un montant total de 80.000€, dont 40.000€ de valorisation en ingénierie de projet.
- Une contribution aux actions "Multitude" à hauteur de 40.000€, dont 20.000€ de valorisation du temps de travail.

La subvention de la Ville de Paris est estimée à 69.000€, anticipant une reconduction de la subvention à l'Eté du Canal par le Service des canaux et la délégation métropolitaine de la ville, ainsi que de la contribution spécifique tourisme de 20.000€ accordée par la Ville de Paris.

La subvention d'Est-ensemble est estimée à 60.000€. Elle recouvre notamment une reconduction de l'accompagnement des territoires pendant l'Eté du Canal, l'organisation de la Grande randonnée du Grand chemin et une contribution de 10K€ fléchée sur la programmation artistique de l'Eté du Canal concourant au Bel Eté d'Est Ensemble.

La subvention de Plaine commune, est estimée reconduite à hauteur de 40.000€, comprenant 10K€ destinés directement aux villes partenaires de l'Eté du Canal.

Faute de ligne budgétaire en fonctionnement pour les projets Tourisme au niveau de la Région Ile-de-France pour l'exercice 2025, nous ne prévoyons pas d'obtenir de subvention pour 2026.

La subvention de la Métropole du Grand Paris est estimée reconduite à hauteur de 50.000€.

La contribution des partenaires privés et parapublics de l'Été du Canal est évaluée à 203.000€, contre 220.000€ réalisés en 2025. Cette prudence tient au fait que ni la subvention sur budget participatif d'Eau de Paris (25.000€ demandés, pour 15.000€ de dépense à engager), ni celle du fonds de dotation Paris 2024 (13.000€ demandés) ne sont intégrées dans cette prévision.

Tout comme en 2025, il est prévu le renouvellement d'un partenariat avec la SNCF, mais cette fois-ci à hauteur de 40.000€ afin notamment de promouvoir les sites liés à la Mémoire de la seconde guerre mondiale et d'animer le site web de référence Mémoires en réseau.

Les cotisations progressent dans nos projections en lien avec l'adoption d'une nouvelle grille de cotisation destinée aux adhérents. Nous augmenterions ainsi de 7.500€ le montant total des cotisations par rapport à celles qui ont été enregistrées en 2025.

Les produits divers font apparaître une recette estimée à 15.000€, correspondant à la refacturation du temps de travail des équipes mises à disposition sur les missions développement marketing de l'offre #ExploreParis, en lien avec une subvention de la MGP à #ExploreParis.

Les recettes de promotion, en étroite corrélation avec les charges idoines sont divisées de moitié en raison de l'annulation de nombreuses opérations à laquelle l'absence de chefs de projet nous contraint.

Il est prévu, tout comme en 2025, la reconduction d'une seule opération partenaire.

### **3 – Les charges et produits de l'activité commercialisation ainsi que ceux liés au développement touristique de l'Été du Canal**

Pour une lecture plus transparente du budget, les charges et produits liés à l'activité du service commercial apparaissent désormais distinctement de celles de l'activité Promotion et Communication. Ils comprennent d'un côté les dépenses liées à la brochure groupe, aux éductours et à la participation au forum de loisirs culturels, et de l'autre, les recettes escomptées de la vente d'encarts publicitaires pour la brochure groupes.

Pour l'activité groupes, si elle semble marquer un ralentissement en volume en 2025, on constate toutefois une hausse des marges dégagées, certes moins importantes qu'escomptées, mais sensiblement supérieures à celles qui avaient été réalisées en 2024 (40.000 € en 2025 contre 32.000 € en 2024), grâce notamment à un travail de renégociation des commissions, dont l'effet sera particulièrement effectif l'an prochain. Nous tablons sur une marge nette de 50.000 € en 2026.

L'activité à destination des individuel.le.s via #ExploreParis a connu une très forte croissance en 2025, tant en termes de fréquentation, sur des offres gratuites ou payantes, qu'en chiffre d'affaires, avec un atterrissage probable autour de 260.000 € (hors recettes liées à l'Eté du canal), soit 18% de plus qu'en 2024. Prudemment, pour 2026, nous prévoyons cependant un volume de commissions stable du fait de la baisse de nos effectifs affectés au développement des visites. L'impact de la possible disparition de Val-de-Marne Tourisme & Loisirs du GIE #ExploreParis reste difficile à quantifier à ce stade.

Le budget des navettes fluviales est reconduit sur la base d'un format identique, tant sur la rotation des bateaux que sur le nombre de journées prévus. Ce budget comprend en outre le renouvellement de matériels, et l'introduction de moyens de paiement par cartes bancaire afin de fluidifier la billetterie.

Il est cependant prévu une réduction des dépenses "Loisirs nautiques et évènements", notamment sur la partie animation du canal de l'Ourcq.

Il est en revanche proposé de réduire le niveau de subventionnement consacré aux croisières thématiques : sur la grande section en augmentant les tarifs de réservation, et sur le petit gabarit en réduisant le nombre de week-ends d'exploitation de la croisière Pierre-Simon Girard.

Les revenus liés aux affiliations (réservations hôtelières en ligne, FNAC spectacles, etc.), qui ont connu une explosion en 2024 avec 8.000 €, sont ramenées à un niveau plus conforme aux performances constatées.

Les dépenses relatives aux projets sur la Marne restent à zéro bien que les activités soient nombreuses, diverses et attractives (avec un programme de croisières thématiques et de grandes marches), en raison de leur financement intégral par les subventions métropolitaines et des résultats de la billetterie. En prévision de la probable reprise de l'animation du collectif Cap sur la Marne, nous escomptons même récupérer une valorisation du temps de travail à hauteur de 15.000 €.

Les dépenses de Patrimoine restent stables et ce depuis plusieurs années, en lien avec une subvention départementale maintenue.

A noter que 20.000 € devront être dépensés en 2026 pour la réalisation de capsules vidéo liées à la mémoire de la seconde guerre mondiale, sur la base d'une subvention perçue du Département en 2025.

Nous escomptons par ailleurs la reconduction, en 2026, d'une convention avec la SNCF concernant la gestion de la plateforme Mémoires en réseau.

## **DISCUSSION :**

**S. TROUSSEL** rappelle que la prudence dans les recettes est impérative. L'an dernier, nos espoirs de progression budgétaire auprès de la Métropole ou de la Région n'ont pas été concrétisés. Dans le contexte actuel de crise des finances locales et à l'approche des municipales, aucune collectivité ne prendra de décision d'augmentation avant l'échéance électorale.

Nous ne pouvons pas nous permettre un troisième exercice déficitaire, ce serait trop dommageable pour la structure et ses salariés. Ce budget est donc volontairement rigoureux, mais je m'engage à explorer toutes les pistes pour revenir sur certaines restrictions si des décisions favorables interviennent en cours d'année.

**O. MEIER** signale avoir fait, concernant les cotisations, une simulation prudente car toutes les communes ne participeront pas immédiatement au plein tarif. Une campagne d'adhésion sera lancée après les municipales pour mobiliser les nouvelles équipes.

Cependant, plusieurs "respirations" financières pourraient apparaître dès février :

- **Négociations salariales** : Si l'accord final est moins coûteux que l'hypothèse prudente retenue, nous gagnerons possiblement jusqu'à 10.000 €.

- **Eau de Paris** : Notre candidature au budget participatif pourrait générer 10 000 € de recettes nettes.
- **Fonds de Dotation Paris 2024** : 13.500 € sont espérés pour la "Grande Marche".

Ces 33.500 € potentiels ne sont pas encore inclus au budget. Notre stratégie est de partir sur une base très prudente pour ensuite réinjecter des moyens dans l'activité et des recrutements CDD si ces recettes se confirment. O. MEIER remercie les équipes pour leur engagement et leur dynamisme malgré ces contraintes.

**S. TROUSSEL** confirme que l'objectif est en effet de regagner en capacité humaine dès que possible. On peut aussi espérer qu'après les élections, le déblocage de projets immobiliers aujourd'hui à l'arrêt permettre de retrouver des partenaires privés plus généreux. Il soumet lu budget au vote.

**Après en avoir délibéré, le Conseil d'administration ADOPTE à l'unanimité le budget prévisionnel de Seine-Saint-Denis Tourisme pour l'année 2026.**

Fait à Pantin,

Le 17/12/2025

Le secrétaire de Seine-Saint-Denis Tourisme



Sébastien D'ANJOU

## **Projet de budget prévisionnel 2026**

(avec éléments comparatifs)

	prévisionnel	2026	prévisionnel	2026
<b>CHARGES</b>	<b>2 393 521</b>	<b>PRODUITS</b>	<b>2 406 531</b>	
<b>RESSOURCES HUMAINES</b>	<b>1 440 438</b>	<b>SUBVENTION CONSEIL DEPARTEMENTAL</b>	<b>1 422 131</b>	
Salaires	896 095	Fonctionnement	1 277 131	
Charges	409 648	(En)Quête de Patrimoine/Actions patrimoine	25 000	
Taxe sur les salaires	65 032	Subvention équilibre fonctionnement	0	
Autres charges et formation (Navigo, TcktR...)	69 663	Bel Eté Solidaire et Olympique		
		Projets (canal en pagayes, festival des toits, gde marche)	80 000	
		Autres projets (Biennale Multitude)	40 000	
<b>FRAIS GENERAUX</b>	<b>146 700</b>	<b>AUTRES SUBVENTIONS</b>	<b>249 000</b>	
Loyers et charges	34 000	Région Ile-de-France	0	
Assurances	3 500	Est Ensemble	60 000	
Télécommunications	10 000	Plaine Commune	40 000	
Frais postaux	200	Ville de Paris	69 000	
Energie/flux	14 000	Métropole du Grand Paris	50 000	
Mission réception	3 500	Autres contributions communales	25 000	
Maintenance	7 000	Autres EPTs	5 000	
Informatique	5 200			
Entretien et réparation	22 000			
Honoraires	27 500	<b>AUTRES PARTENAIRE</b>	<b>203 000</b>	
Documentation	600	Fabrique du Métro	3 000	
Fournitures	2 200	Structures publiques et mixtes	115 000	
Taxes diverses	7 000	Entreprises		
routeur mails	10 000	Mécénat et Parrainage	85 000	
		Fonds de dotation Paris 2024	0	
<b>COTISATIONS - ADHESIONS</b>	<b>11 500</b>	autres dons (financement participatif)/Findac	0	
ADN Tourisme				
APS				
Divers				
<b>OBSERVATION ET ETUDES</b>	<b>6 000</b>	<b>COTISATIONS ADHERENTS</b>	<b>30 000</b>	
<b>CHARGES DIVERSES</b>	<b>7 400</b>	<b>PLATEFORME RESEAU MEMOIRE (SNCF)</b>	<b>40 000</b>	
Charges financières et services bancaires		<b>PRODUITS DIVERS</b>	<b>17 500</b>	
Charges exceptionnelles		Produits exceptionnels et financiers	2 500	
Fonds dédiés		Participation aux actions de formation		
		Reprise de fonds dédiés	0	
		Inscriptions à la Rencontre nationale des ADTs	0	
		refacturation GIE (Dvpt MGP)	15 000	
<b>PROMOTION ET COMMUNICATION</b>	<b>113 255</b>	<b>PROMOTION ET COMMUNICATION</b>	<b>42 200</b>	
Tourisme Affaires	8 800	Affaires	1 200	
Tourisme Agréments, loisirs et divers	9 600	Agréments et loisirs	6 000	
Promo EDC	47 085	Promo EDC		
Culture/QCC/FBS/Rencontres réseau	26 000	Culture/QCC/FBS/Rencontres réseau	23 000	
Opérations partenaires	10 000	CA opérations partenaires	12 000	
presse	11 750			
Accueil des Rencontres Ntles ADTs				
<b>COMMERCIALISATION</b>	<b>5 000</b>	<b>COMMERCIALISATION</b>	<b>1 200</b>	
brochure groupes	3 500	encarts brochures groupes	1 200	
éducteur conquête aérienne	700			
Forum des Loisirs culturels	800			
<b>DOTATION AUX AMORTISSEMENTS</b>	<b>21 500</b>			
<b>DEVELOPPEMENT ET PRODUCTION</b>	<b>641 748</b>	<b>VENTE DE PRESTATIONS</b>	<b>401 500</b>	
Activités destinées aux groupes	229 600	CA Groupes	280 000	
Activités destinées aux individuels	57 689	CA individuels	33 000	
Croisières et autres EDC	44 689			
Croisières printemps JOP (canal St-Denis et Seine)		Commissions ExploreParis	33 000	
Concerts flottants EDC		Paris Face cachée		
Marchés + Croisières sur la Marne		CA sur la Marne		
Niles balades - action de dvpt + Fab du métro-GPA	13 000	CA croisières Eté du Canal (+balades et canoë)	35 000	
Paris Face cachée		CA croisières JOP		
Pierre-Simon Girard		Facturations BESO et Concerts flottants		
Navettes fluviales Eté du canal	132 940	CA Et du Canal - navettes	22 000	
Activités gratuites	221 519	Affiliations	5 500	
Activités gratuites EDC/ville+parcours artistique+BESO	133 519	Refacturation GIE	6 000	
(En)Quête de Patrimoine/Actions mémoire	18 000	Revenus publicitaires	5 000	
Grande Rando 29/09 (est ensemble)	10 000	Gestion & développement Visites		
Autres projets (Biennale Multitude)	20 000	CAP sur la Marne		
Balades héritage JOP Grand public				
Plateforme réseau lieux de mémoire (site Internet ) SNCF	20 000			
Projets (canal en pagayes, festival des toits, gde marche)				
Capsules vidéo Dot 2025/2026	20 000			
				reprise animation du collectif
Part de l'activité du GIE #ExploreParis relevant de Seine-Saint-Denis Tourisme				
ACTIVITES DESTINEES AUX INDIVIDUELS	230 000	CA INDIVIDUELS	230 000	
attachée web-markéting	54 500	refacturation GIE web markéting	54 500	(* selon le renouvellement de la sub de la MGP à #EP
<b>BUDGET CONSOLIDÉ</b>				
<b>TOTAL CHARGES</b>	<b>2 678 021</b>	<b>TOTAL PRODUITS</b>	<b>2 691 031</b>	
<b>EXCEDENT</b>		<b>DEFICIT</b>		
<b>RESULTAT</b>				
<b>DEFICIT</b>		<b>EXCEDENT</b>		
				13 010

Budget prévisionnel 2026

(avec éléments comparatifs - réunion du Bureau - 24/11/2025)