



LA COMPAGNIE  
DU DRAGON



RAPPORT D'ACTIVITÉ

19-20



**Pascal  
PESTRE**

Président de la  
SPL Grand Calais  
Tourisme et Culture

Adjoint délégué  
à l'attractivité du  
territoire et au  
tourisme de la  
ville de Calais

# MOT DU PRÉSIDENT

La ville de Calais s'est engagée en 2017 dans un vaste projet urbain et artistique imaginé par François Delarozzière spécifiquement pour le territoire. Il s'inscrit dans la démarche globale de redynamisation touristique, économique et culturelle de la commune, aux côtés d'autres requalifications prévues comme par exemple celle du front de mer.

Cet ensemble doit prendre forme sur une période de 8 à 10 ans et trouve son liant dans l'arrivée progressive d'animaux fantastiques créés par la Compagnie nantaise La Machine. Il se concrétise depuis 2019 avec l'arrivée du Dragon de Calais sur le territoire. Ce vaste mouvement culturel et touristique a pour objectif de changer l'image de la ville, d'accompagner sa transformation urbaine et de servir de détonateur pour engager une dynamique de développement économique et touristique du territoire.

Afin d'optimiser la gestion de ce projet et d'accroître plus généralement la promotion culturelle et touristique du calaisis, la création d'un outil spécifiquement dédié à la réalisation de cet objectif a été nécessaire.

Parmi les choix de gestion et de structuration qui s'offraient à la ville, celui de la Société Publique Locale, tant par son ancrage territorial, que par la performance et la transparence de son fonctionnement s'est imposé tout naturellement.

La Société Publique Locale Grand Calais Tourisme & Culture a ainsi vu le jour en janvier 2019 afin de mettre en place l'exploitation du Dragon de Calais. Elle a réussi en l'espace d'un exercice de 23 mois à investir le front de mer et à opérer la bonne acclimatation du dragon et de son compère l'Iguane Sentinelle.



# 1

## **LA SPL GRAND CALAIS TOURISME ET CULTURE** ..... p. 06

Vie sociale et organisation	p. 08
Missions et service délégué	p. 11
Responsabilité sociétale	p. 12

# 2

## **FAITS MARQUANTS DE L'EXERCICE** ..... p. 14

Chronologie et vue d'ensemble	p. 16
Temps forts de l'exercice	p. 18
Temps forts de l'exercice (suite)	p. 20
Impact de la crise sanitaire	p. 22

# 3

## **FONCTIONNEMENT ET EXPLOITATION** ..... p. 24

Voyages et billetterie	p. 26
Boutique / Concept store	p. 28
Restaurant et bar	p. 30
Technique et maintenance	p. 32
Médiation et action culturelle	p. 34
Communication et marketing	p. 36

# 4

## **SYNTHÈSE ET PERSPECTIVES** ..... p. 38

Synthèse	p. 40
Plans stratégiques	p. 42



Le Dragon de Calais,  
pièce maîtresse de  
l'action de la SPL Grand  
Calais Tourisme et Culture.



1

**LA SPL GRAND CALAIS  
TOURISME ET CULTURE**

# VIE SOCIALE ET ORGANISATION

La Société Publique Locale Grand Calais Tourisme et Culture a été créée le 10 janvier 2019 à l'initiative de la ville de Calais et de la communauté d'agglomération Grand Calais Terres et Mers. Capitalisée à hauteur de 1,3 millions d'euros, son actionnariat est exclusivement public : la ville de Calais détient 75% des actions et la communauté d'agglomération en détient 25%. Lors de la création, Mme Natacha Bouchart, Maire de Calais, prend la présidence ainsi que la direction générale de la structure jusqu'à l'arrivée d'un directeur des activités et du développement en février 2019. Celui-ci prendra la direction générale et le mandat social le 25 avril 2019. M. Pascal Pestre prend la présidence au 5 octobre 2020.

## La Compagnie du Dragon

---

La SPL adopte le nom commercial 'Compagnie du Dragon' en avril 2019 et commence sa structuration interne : recrutement des collaborateurs, planification de l'aménagement intérieur des futurs bâtiments, stratégie de développement et politique d'achats.

Initialement localisés dans le Fort Risban, bâtiment historique emblématique de la ville, le dragon et les équipements annexes (restaurant, bar, boutique) sont au final implantés sur le front de mer.

En effet, le projet d'aménagement du Fort Risban et de la Nef ayant pris du retard, la ville de Calais a aménagé en un temps record une cité provisoire pour accueillir le dragon et les équipements commerciaux et administratifs liés au projet.

## Vie sociale

---

Le conseil d'administration est composé de 12 élus : 9 élus de la ville de Calais et 3 élus de la communauté d'agglomération. Il a été modifié le 5 octobre 2020 suite aux élections municipales.

### Président(e) :

Mme Natacha BOUCHART (jusqu'au 5/10/20)

M. Pascal PESTRE (à compter du 5/10/20)

### Administrateurs ville de Calais :

Mme Natacha BOUCHART

M. Pascal PESTRE

M. Dominique DARRE

M. Laurent LENOIR

M. Gérard GREMAT

Mme Michèle DUCLOY

M. Christophe DUFFY

Mme Nicole HEUX

M. Bernard LELIEVRE (jusqu'au 5/10/20)

M. Pierre LECLERC (à compter du 5/10/20)

### Administrateurs Grand Calais Terres et Mers

M. Guy ALLEMAND

M. Michel HAMY

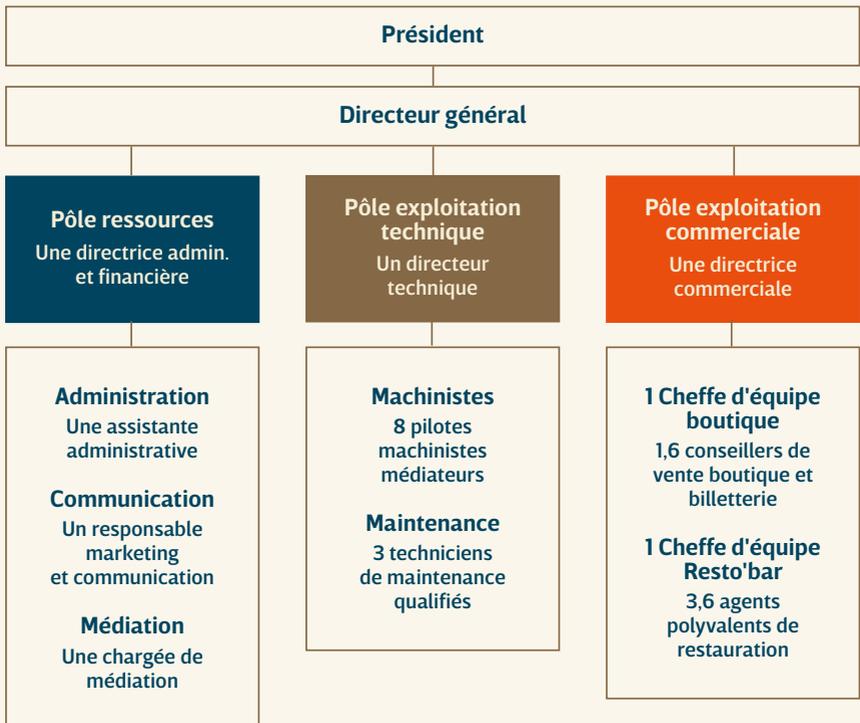
Mme Corine NOEL

# Organigramme de l'entreprise

La Compagnie du Dragon s'appuie sur une équipe permanente de 26 personnes réparties sur 3 pôles d'exploitation. Un pôle technique qui assure la maintenance préventive et curative des machines, la maintenance des bâtiments et le fonctionnement quotidien du dragon. Un pôle commercial qui exploite et gère le resto'bar, la boutique et la billetterie. Un pôle support qui assure le pilotage et le fonctionnement quotidien de la Compagnie du Dragon.

ORGANIGRAMME DE LA SOCIÉTÉ

▼ FIGURE 1





# MISSIONS ET SERVICE DÉLÉGUÉ

## Le contrat de délégation de service public

Afin de mettre en place et d'exploiter le Dragon de Calais, la ville et la Compagnie du Dragon ont signé une Délégation de Service Public conclue pour une durée de quinze années.

Dans la cadre de cette DSP, il est prévu que l'ensemble des machines et bâtiments restent la propriété de la ville de Calais qui en délègue la gestion et l'exploitation à la SPL.

Celle-ci met en œuvre tous les moyens pour assurer l'équilibre des comptes de son exploitation.

Elle est rémunérée par les résultats d'exploitation du service délégué et en supporte l'ensemble des dépenses. Une compensation financière pour la mise en œuvre des obligations de service public est accordée par le délégant dans le respect de la réglementation européenne et nationale.

Un plan budgétaire et un calendrier prévisionnel de livraison des Machines de François Delarozier est annexé au contrat de Délégation de Service Public. Il prévoit le déploiement du projet avec la mise à disposition de nouvelles machines et de nouveaux équipements jusque 2025.

### CALENDRIER / PHASAGE

▼ FIG. 2

<b>Nov. 2019 :</b>	Abri et cité provisoire
<b>Déc. 2019 :</b>	Le Dragon de Calais
<b>Jan. 2021 :</b>	La Nef du dragon Le Fort Risban
<b>Jan. 2022 :</b>	2 Varans de Voyage Aménag. Dombunker, Cité administrative, 1 Atelier de maintenance, 1 Exposition permanente, 1 Billetterie / boutique, 1 Bar / snack
<b>Jan. 2024 :</b>	Fort Nieulay, 6 petits iguanes, 1 billetterie / boutique, 1 restaurant, 1 atelier de maintenance.
<b>Jan. 2025 :</b>	1 abri pour Grand Iguane 1 grand Iguane

# RESPONSABILITÉ SOCIÉTALE

## Une politique d'achats responsable

Dès que cela a été possible, la SPL a eu recours aux services d'associations d'insertion (le partenariat avec les Ateliers de la Citoyenneté à Calais en est une illustration, avec par exemple l'aménagement intérieur ou la réalisation de produits pour la boutique).

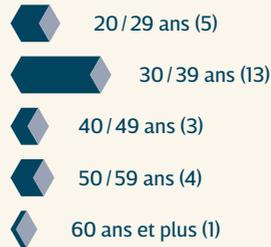
La SPL privilégie le recours aux circuits courts en faisant appel à des fournisseurs et prestataires locaux et/ou écoresponsables, notamment pour l'approvisionnement du resto'bar et la boutique. Elle a par ailleurs mis en place un appel à projets permettant de sélectionner des artistes ou artisans locaux afin de réaliser une ligne de produits spécifiques pour la boutique.

Le dragon fonctionne avec un moteur hybride et utilise une huile hydraulique bio afin de limiter son impact environnemental.

### CHIFFRES CLÉS RESSOURCES HUMAINES

▼ FIG.3

#### Répartition des salariés par tranche d'âge



#### Répartition des salariés par sexe



#### Répartition des salariés par pôle

- Technique (48%)
- Commercial (33%)
- Ressources (19%)



## Recrutement et plan de formation

---

La politique de recrutement mise en œuvre au sein de la structure vise à trouver un équilibre entre des collaborateurs juniors et expérimentés d'une part, et entre les hommes et les femmes d'autre part.

Un premier plan de formation a été mis en place au démarrage de la société permettant de former les dragonniers et l'équipe technique en vue d'acquies les habilitations nécessaires à leurs fonctions. Ces formations ont été complétées pour l'ensemble du personnel par des formations métiers (anglais, médiation, éductour) ou par des formations liées à la sécurité (guide et serre-file, SST, manipulation d'extincteurs).

### L'implication dans la formation des jeunes et la formation professionnelle

Sur l'année 2020, 4 stagiaires et 3 jeunes ont été accueillis :

- 1 collégien en stage d'observation dans le domaine de la communication ;
- 1 collégien en stage d'observation dans le domaine de la maintenance ;
- 2 jeunes en accueil en entreprise dans le cadre de leur formation de chargée d'accueil touristique dispensée par l'AFPA de Calais ;
- 3 jeunes en insertion professionnelle par l'activité économique dans le cadre de la saison estivale, par l'intermédiaire de l'association Opale Tour, accueillis au resto'bar.



Le premier été du Dragon de Calais sur le front de mer. Un succès de fréquentation démontré.



2

**FAITS MARQUANTS  
DE L'EXERCICE**



# CHRONOLOGIE ET VUE D'ENSEMBLE

## 2019

---

10

janvier

Création de la Société Publique Locale. Mme Natacha Bouchart est nommée PDG.

11

février

Jean-Philippe Javello est engagé en tant que directeur des activités et du développement de la SPL.

25

avril

Le conseil d'administration décide la dissociation des fonctions de direction et de présidence. Nomination de M. Jean-Philippe Javello, directeur général et mandataire de la société. Mme Natacha Bouchart conserve la présidence.

03

juillet

Signature du contrat de délégation de service public avec la ville de Calais.

1<sup>er</sup>

nov.

Spectacle inaugural Le Dragon de Calais / Ouverture de la boutique éphémère rue Royale.

09

déc.

Ouverture en ligne de la billetterie des voyages à bord du Dragon de Calais.



Juin  
à nov.

Campagne de recrutement de l'ensemble des collaborateurs.



Nov.  
à déc.

Aménagement de la Cité provisoire et intégration des équipes.



Mars  
à juin

Fermeture administrative  
(confinement)



Nov.  
à déc.

Fermeture administrative  
(confinement)

17

déc.

Conférence de presse de démarrage des voyages à bord du Dragon de Calais et 1<sup>er</sup> voyage.

21

déc.

Évènement 'La Veillée Bleue' organisé pour fêter l'arrivée du Dragon dans son format de 'ville'.

## 2020

---

16

juin

Réouverture de la Compagnie du Dragon et lancement de la saison estivale.

04

sept.

Arrivée de l'Iguane Sentinelle dans un spectacle orchestré par les équipes de la Compagnie du Dragon en présence de François Delaroziere et la Machine.

05

oct.

M. Pascal Pestre prend la Présidence de la SPL.

17

oct.

Naissance et lancement de la Bière Dragon de Calais en collaboration avec Vincent Nagot.

05

déc.

Création et lancement de la boutique en ligne de la Compagnie du Dragon.

# TEMPS FORTS DE L'EXERCICE

## Ouverture et aménagement de la Cité du Dragon

---

La Cité du Dragon, construite en un temps record par la ville de Calais pour pallier au retard administratif pris par le projet d'aménagement du Fort Risban, est située idéalement sur le nouveau front de mer. Des parkings gratuits sont situés à proximité. Elle se compose de différents équipements :

### Un abri provisoire

En partie ouvert, il est destiné à accueillir le dragon pour la nuit ainsi que pour la maintenance. Ce bâtiment orienté plus ou moins Nord-Sud est fermé sur deux côtés ainsi que sur le dessus. Il constitue un abri gigantesque de 12 mètres de large par 40 mètres de long aux parois transparentes, offrant la vue complète sur l'animal depuis l'avenue et la terrasse du resto'bar.

### Des bâtiments modulaires sur 2 étages

Le rez-de-chaussée accueille les locaux commerciaux du resto'bar, de la boutique, ainsi que des toilettes publiques, deux espaces de réserve, un bureau technique, un local gardien sur une superficie totale de 220 m<sup>2</sup>. Le premier étage accueille les locaux administratifs, un local technique, les vestiaires, une salle de réunion / salle de pause pour le personnel pour une superficie de 185 m<sup>2</sup>.

Une terrasse de 260 m<sup>2</sup> est aménagée entre l'abri du dragon et les locaux commerciaux.

Ces équipements sont mis à disposition gratuitement par la ville de Calais dans le cadre de la délégation de service public. Livrés bruts, la SPL s'est chargée d'en réaliser un aménagement intérieur compatible avec une activité commerciale, touristique et culturelle.

## Lancement de l'exploitation du Dragon de Calais

---

25m de long, 8m de large, 10m de haut, le dragon est mu par une double motorisation thermique et électrique. Comme toutes les machines réalisées par la Compagnie La Machine, il s'agit d'un prototype unique. Plus gros, plus grand, plus lourd que prévu, cette machine est aussi très complexe. En effet, si l'Éléphant de Nantes dispose de 120 mouvements, le dragon en compte quant à lui 280. C'est cette complexité qui fait aussi sa magie. L'ensemble des mouvements et expressions que le dragon est capable de générer est la clé de notre intervention en public.

Dès le 17 décembre 2019, les premiers visiteurs ont pu embarquer à bord de l'animal mécanique transformé en machine de ville à l'issue du spectacle inaugural. La billetterie en ligne lancée le 9 décembre a été prise d'assaut : 2000 billets vendus en une journée.

Les pilotes machinistes de la Compagnie du Dragon assurent dès lors chaque jour les voyages sur le front de mer de Calais à la météo parfois capricieuse.

Les avis se sont révélés immédiatement très positifs puisque l'enquête de satisfaction adressée aux voyageurs crédite les voyages en dragon d'une note moyenne de 4,4/5 sur 136 avis recensés au cours du premiers mois d'exploitation. Parmi ces retours, on note que l'accueil des pilotes - machinistes - médiateurs (notamment le commentaire autour de l'histoire des machines qui est prodigué à bord), séduit les visiteurs.

Côté surface de vente, les premiers retours sont positifs. 'L'Antre du Dragon', le restaurant bar situé sur le site, attire une clientèle de passage comme de proximité. La boutique, quant à elle, a fait ses preuves en confirmant son succès après le format imaginé rue Royale à l'occasion du spectacle inaugural.

#### CHIFFRES CLÉS PREMIER MOIS D'EXPLOITATION

▼ FIG.4

Du 17/12/2019 au 15/01/2020

# 36 408 €

Chiffre d'affaires HT billetterie voyages  
en dragon

# 100 369 €

Chiffre d'affaires HT boutique  
(produits dérivés)



## Le premier été du Dragon de Calais

Le bilan de l'été est très positif avec un taux de remplissage des voyages proposés à son bord de plus de 97% sur la période. Le succès de l'animal ne se dément donc pas, puisqu'il a transporté plus de 16 000 voyageurs à partir de la reprise du 16 juin 2020. Malgré l'arrêt imposé par le contexte sanitaire et grâce au protocole mis en place, l'annonce de réouverture dès le 16 juin a suscité l'intérêt des familles et des touristes en quête d'une activité de plein air, sûre et originale.

La boutique du Dragon de Calais vit au rythme des voyageurs de la machine mais attire aussi une clientèle touristique plus large. Côté restauration, 'L'Antre du Dragon' accueille aussi bien les passagers de l'animal que les touristes découvrant le nouveau front de mer. Le lieu poursuit son intégration comme espace de vie à part entière et a reçu ses premiers mariés pour un combiné voyages en dragon - vin d'honneur, le 11 juillet 2020.

### CHIFFRES CLÉS ESTIVAUX

▼ FIG. 5

Du 16/06/2020 au 31/08/2020

**97%**

Taux de remplissage des voyages

**123 270 €**

Chiffre d'affaires HT billetterie voyages

**78 520 €**Chiffre d'affaires HT boutique  
(produits dérivés)**60 728 €**

Chiffre d'affaires HT restaurant et bar





## Aménagements et installation de l'Iguane Sentinelle

---

La Cité du Dragon est un aménagement temporaire destiné à évoluer au fil des développements du projet. Trois machines fixes doivent être implantées au Fort Risban. En attendant l'aménagement du lieu, elles seront temporairement accueillies sur le parvis de la cité pour interagir avec notre grand saurien. Une première machine manipulable par le public a ainsi intégré le lieu à la rentrée 2020. Elle trône sur un ensemble de containers en la forme d'un iguane mesurant 4 mètres de long et 1,8 mètres de haut, juché sur son rocher.

L'animal lézarde au soleil, scrutant le port et la mer à l'horizon. Il prend vie grâce à l'action du public qui le manipule à l'aide d'une commande déportée. Chacun devient acteur de la magie et peut ainsi créer surprise et interaction entre les visiteurs et le dragon. Capable de cracher de l'eau, de se redresser, de bouger la tête et la queue, il offre la possibilité à tout un chacun de devenir machiniste en herbe.

## Naissance de la bière Dragon de Calais

---

Lancée officiellement le 16 octobre 2020, le succès de la bière Dragon de Calais est le fruit d'une année de collaboration entre la Compagnie du Dragon, Vincent Nagot, la Brasserie du Pays Flamand avec l'approbation de François Delarozier et le concours de Stéphan Muntaner pour la partie graphique.

Malgré un bouleversement de son lancement par la crise sanitaire, le premier brassin de 2 600 bouteilles de 75cl s'est vendu en l'espace de 8 semaines en boutique (physique comme en ligne), au resto'bar, mais aussi chez une sélection de revendeurs (cavistes, plateforme 'Mon Shopping c'est Calais').

Au-delà d'un simple produit dérivé, la bière Dragon de Calais permet de communiquer et fédérer autour du projet sous un format unique. Son second brassin, prévu pour 2021, est composé de bouteilles 33cl, et les prochains brassins devraient voir naître la bière en fûts, à destination des cafés et restaurants de la ville.



# IMPACT DE LA CRISE SANITAIRE

## Modification du calendrier d'ouverture

---

À la suite des différentes mesures gouvernementales liées à la pandémie de Covid-19, l'activité a été totalement interrompue du 15 mars au 15 juin, puis du 30 octobre au 31 décembre 2020 pour un total de 108 jours d'inactivité.

Si les fermetures administratives ont finalement eu peu d'impact sur le résultat financier, en revanche, elles bouleversent totalement le fonctionnement de la structure : fermeture de

l'établissement, annulations et remboursement des réservations, informations du public, organisation d'opérations de maintenance du dragon, annulation de prestation prévues et commandes de nouvelles prestations (gardiennage), etc. Ces temps d'arrêt ont été mis à profit pour réaliser certaines opérations de maintenance. Le dragon effectuait alors une sortie hebdomadaire afin d'en contrôler le bon fonctionnement.



## Adaptation aux protocoles sanitaires

La limitation de circulation et de rassemblement des personnes et la mise en place de protocoles d'accueil stricts du public dans notre établissement mais aussi chez nos partenaires (scolaires, centre sociaux, entreprises...) ont été un frein non négligeable à l'ensemble de nos activités et ont considérablement limité nos possibilités d'actions.

Ces nouvelles mesures ont été appliquées à l'ensemble des activités : voyage en dragon, accès à l'Iguane Sentinelle, accès à la boutique, au resto'bar et à la terrasse (jauge limitée, désinfection du mobilier, mise à disposition de gel hydro alcoolique, création de sens de circulation...). Un travail de sensibilisation du public a également été mené, notamment grâce à une signalétique claire couvrant toute la cité du dragon.

Le resto'bar a été soumis à un protocole des plus drastiques auquel l'équipe s'est vite adaptée. Néanmoins, la fréquentation, les jauges limitées, le ralentissement des services, la fermeture du bar mais pas du restaurant ont été autant de contraintes et de sources de perte d'activité. Côté boutique les équipes se sont mobilisées pour digitaliser l'ensemble de l'assortiment et démarrer la commercialisation en ligne.

Afin de pallier à la situation, nous avons développé de nouveaux modes de distribution avec la création d'une boutique en ligne (livraison et clic & collecte), favorisé la vente aux professionnels et adopté le service de commande via la plateforme 'Mon Shopping c'est Calais'.



Le dragon et l'iguane pleinement intégrés à la vie du front de mer et dans le quotidien des usagers de la Cité du Dragon.



**FONCTIONNEMENT  
ET EXPLOITATION**



# VOYAGES & BILLETTERIE

Le premier exercice financier de la Compagnie du Dragon a été largement perturbé par la pandémie de Covid-19. Cette crise sanitaire inédite, que ce soit par les périodes de fermeture qu'elle a occasionnées ou par les conditions d'exploitation très particulières qu'elle a engendrées, a perturbé le fonctionnement et par là-même les résultats commerciaux de la société. Néanmoins, les résultats suivants nous permettent de constater un réel engouement du public. Les voyages en dragon affichent un taux de remplissage honorable et la satisfaction visiteur atteint d'excellents scores. Les indicateurs confirment également une attente des professionnels et du public scolaire.

## Visiteurs

---

Les tarifs de voyages en dragon sont votés en conseil municipal et sont les suivants :

Adulte : 9,50 €  
Enfant (4 à 11 ans) : 6,50 €  
Moins de 4 ans : gratuit

## Fréquentation

Entre le 17 décembre 2019 et le 31 décembre 2020 ce sont 29 189 voyageurs qui ont embarqué à bord du Dragon de Calais. Cela représente 841 voyages sur 158 jours d'ouverture. La billetterie dragon a ainsi généré un chiffre d'affaires de 212 709 € HT.

## Taux de remplissage

Le taux de remplissage moyen est très bon puisqu'il affiche 76,24% et plus de 97% durant les deux mois d'été. Le ticket moyen de la billetterie voyage en dragon durant cette première année de fonctionnement s'élève à 7,29 euros HT (ou 8 euros TTC).

## Satisfaction

Les clients qui ont fait un voyage à bord du Dragon de Calais sont très satisfaits. Notre note sur *Google* est de 4,6/5 avec 737 avis. Quant à *Tripadvisor*, elle est de 4,5/5 sur un total de 733 avis.

## Groupes et grands comptes

---

## Réservations de groupe

Adultes : 7,50 €  
Enfant de 0 à 12 ans : 5,00 €

L'accueil des groupes a été largement impacté par la crise. 162 groupes ont été accueillis sur l'année et une forte demande des groupes a été enregistrée pendant les périodes de vacances scolaires : 101 demandes sur juillet-août. 3 593 personnes ont pu bénéficier du tarif groupe soit 2 170 adultes (60 %) et 1 423 enfants (40 %).

## Billetterie non datée (CSE et entreprises)

Adulte : 7,50 €  
Enfant (4 à 11 ans) : 5,00 €  
Moins de 4 ans : gratuit

L'année 2020 ayant été marquée par la pandémie de Covid-19, le démarchage a débuté en juin, à compter de la reprise. Au total, 23 clients ont commandé 2 822 billets pour un chiffre d'affaires de 17 145,41 € HT.

### DONNÉES TICKETING

▼ FIG. 6

#### Répartition des tarifs

- Adultes (68%)
- Enfants (27%)
- Gratuits (5%)



#### Répartition indiv. / groupes

**88%** des voyageurs le sont à titre individuel

**12%** des voyageurs ont réservé en groupe

#### Chiffre d'affaires

**212 709 €**

Chiffre d'affaires HT total billetterie



# BOUTIQUE CONCEPT STORE

## Sourcing et politique

---

La boutique s'inscrit dans la continuité du projet artistique de François Delarozier et s'impose comme un véritable concept-store alliant l'univers créatif de la Machine à celle des producteurs et créateurs locaux. Avec ses murs en bois brûlé et ses griffures de dragon, l'espace mutualisé entre la boutique et le resto'bar témoigne d'une ambiance unique dont la vocation est de parfaire l'expérience visiteur.

Jouissant du statut d'unique boutique du front de mer, le point de vente, dont le flux est rythmé par les voyages du dragon, propose une offre adaptée à toutes les bourses et tous les goûts : librairie, papeterie, textile, créations locales, petite alimentation, objets souvenir, allant de l'achat coup de cœur en souvenir d'une visite à Calais à la quête d'un cadeau original et responsable.

Nos fournisseurs sont pour moitié basés en France, dès que possible implantés localement, à l'échelle de la région ou de la ville. Certains produits sont même fabriqués par des associations d'insertion par l'activité économique (les ADLC à Calais, le Chênelet à Landrethun-le-Nord).

Certaines entreprises françaises avec lesquelles nous travaillons produisent en partie à l'étranger, mais toujours avec une démarche RSE certifiée. Toutes les personnalisations sont en revanche effectuées par des entreprises

basées en France métropolitaine (sérigraphie, broderie, tampographie, gravure...). Lorsque la production de la matière première n'est pas possible sur le territoire (comme cela peut être le cas des textiles en coton bio), nous nous assurons de sélectionner des fournisseurs qui assurent une juste rémunération des intermédiaires, des conditions de travail dignes et une attention portée à l'impact environnemental.

Sur 86 références estampillées Dragon de Calais (créations exclusives de la Compagnie du Dragon), 50 % de la production est réalisée en France, et 50 % à l'étranger (certains produits ne se fabriquent pas sur le territoire, ou à tarif bien trop élevé par rapport au prix psychologique). Nous essayons ainsi de trouver un équilibre dans le coefficient de marge.

Dans un contexte culturel, artistique et créatif, et l'essence même du projet étant de redonner à Calais ses lettres de noblesse, nous avons lancé en juillet 2019 un appel à projets à destination des artistes et artisans : nous leur avons demandé d'imaginer un ou plusieurs produits en lien avec le dragon, son univers ou son port d'attache. 60 candidatures ont été soumises à François Delarozier. Ainsi est née une gamme de produits 100 % artisanale conçue exclusivement pour la boutique.

Après sélection, 20 projets ont été retenus et sont désormais commercialisés en boutique.

Sur l'exercice 2019 – 2020 la boutique a généré un chiffre d'affaires en vente de produits de 273 937 euros HT en 247 jours d'ouverture (44 jours en 2019 et 203 jours en 2020).

Sans grande surprise c'est le rayon mode qui, avec 25% du chiffre d'affaires, attire le plus les clients. Parmi les produits les plus vendus figurent la papeterie (les affiches), en second, la médaille souvenir Monnaie de Paris et enfin, le textile tous modèles confondus.

## PERFORMANCES BOUTIQUE ▼ FIG. 7

### Répartition du chiffre d'affaires en valeur

- Mode (25%)
- Jeunesse (20%)
- Papeterie (19%)
- Maison (18%)
- Produits locaux (9%)
- Librairie (8%)
- Épicerie (1%)



### Chiffres clés

**273 937 €**

Chiffre d'affaires HT ventes boutique

**1 109 €**

Chiffre d'affaires HT moyen par jour



# RESTAURANT BAR L'ANTRE DU DRAGON

Dans un espace communicant avec la boutique, le resto'bar propose dès son ouverture à 9h30 une offre sucrée, un service de boissons en continu et un service restauration le midi.

L'Antre du Dragon développe deux cartes par an, qui évoluent pour s'adapter aux besoins saisonniers, avec une carte estivale de mai à septembre et une carte hivernale d'octobre à avril.

Avec ses petites salades de quinoa, ses bruschettas, ses soupes et pâtisseries maison, ses planches locales, ses bagels, le resto'bar s'adresse aux clients locaux, touristes de passage, une clientèle de bureau pressée, et bien sûr, les familles. Des produits frais, locaux, cuisinés sur place et un accueil soigné des clients viennent parfaire l'offre, avec des formules à tarif raisonnable allant de 5,90 € à 14,90 €.

## Valorisation des spécialités locales

Pour faire écho à la politique d'achat de la boutique, le bar propose des produits locaux, qui suscitent un bel engouement de la part de la clientèle. Les équipes sont fières chaque jour de valoriser et vanter les artisans et spécialités locales. Dès sa réouverture en juin 2020, l'Antre du Dragon a proposé des formules apéritives et boissons locales. Ainsi, certains produits dégustés au bar peuvent ensuite être achetés en boutique (limonade et

jus artisanaux, bière, chips, biscuits...). L'idée étant d'obtenir une résonance entre les deux entités. À l'automne, la carte a été simplifiée et nous valorisons depuis les produits locaux dans les planches mais aussi dans les préparations de plats.

Les produits locaux représentent 37 références utilisées dans nos préparations et 13% des ventes totales.

## Adaptation des espaces

### Un espace intérieur

La salle disposée sur 50 m<sup>2</sup> peut accueillir 28 couverts. Cet espace est modulable et peut être agrandi en réduisant l'espace boutique et en le fermant avec une cloison amovible.

### Deux terrasses extérieures

Une terrasse extérieure de 260 m<sup>2</sup> sur le parvis sud peut accueillir 70 couverts. Une terrasse de 50 m<sup>2</sup> a été ajoutée dans le courant de l'exercice afin de pouvoir s'adapter aux conditions météo. Cette terrasse peut ainsi accueillir 30 couverts supplémentaires.

Avec 188 jours d'ouverture sur l'exercice, le resto'bar a généré un chiffre d'affaires de 116 178 € HT.



## PERFORMANCES SURFACE DE RESTAURATION

▼ FIG. 8

### Répartition du chiffre d'affaires en valeur

- Boissons alcoolisées (20%)
- Boissons chaudes (13%)
- Boissons sans alcool (11%)
- Formules combinées (18%)
- Formules apéritives (8%)
- Pâtisseries & viennoiseries (11%)
- Plats et entrées à la carte (10%)
- Produits locaux (9%)



### Chiffres clés

**116 178 €**

Chiffre d'affaires HT  
resto'bar

**618 €**

Chiffre d'affaires HT moyen  
par jour

# TECHNIQUE ET MAINTENANCE

Les Machines imaginées et créées par François Delarozier et la Compagnie La Machine sont des prototypes complexes sur lesquels il faut veiller quotidiennement. Leur entretien fait donc l'objet de toutes les attentions de la part de l'équipe technique de la Compagnie du Dragon. La maintenance est d'autant plus cruciale que les machines sont mises à rude épreuve sur le territoire calaisien : air salin, vent, sable, pluie... elles ne sont pas épargnées par les éléments sur le front de mer.

## Un suivi rigoureux de la santé du dragon

---

L'objectif de la maintenance est d'optimiser la rentabilité et la fiabilité de l'équipement. Trois grandes stratégies de maintenance sont déployées par le pôle exploitation technique de la compagnie. La maintenance préventive (contrôles à intervalles réguliers des différents équipements), la maintenance prédictive (anticipation des incidents techniques et des dysfonctionnements) et lorsque cela n'est pas suffisant intervient la maintenance curative (qui est la réponse à la panne).

À l'aide d'un logiciel de relevé, les pilotes machinistes s'affairent à un check-up quotidien des différents organes de sécurité du dragon avant l'accueil du public. Les trois vétérinaires de la compagnie assurent la maintenance préventive et curative de la machine en fonction des différents défauts détectés durant l'exploitation.



# La gestion des incidents techniques

La gestion des événements constitue un véritable défi qui concerne l'ensemble des équipes de la compagnie. Chacun un rôle à tenir : de la prévention jusqu'à l'intervention lors de la survenance d'un incident technique. L'ensemble de l'organisation est pensée pour limiter leur apparition et réduire au maximum leur impact tant sur la durée que sur le coût d'exploitation.

Les techniciens veillent au diagnostic et engagent un plan d'action. Les pilotes-machinistes assurent l'information et la première prise en charge du public. Les équipes commerciales assurent le relai auprès du public, les échanges, remboursements, gestes commerciaux, etc. La communication assure la représentation de la compagnie et enfin, l'équipe de direction reçoit les clients qui en font la demande.

La gestion efficace du stock, couplée à une excellente collaboration avec les équipes nantaises et les fournisseurs ont permis de limiter efficacement les temps d'arrêts techniques du dragon lors de cet exercice. Le service technique a réussi à limiter les conséquences des pannes et incidents en menant des interventions efficaces, en un temps record à chaque fois.

Au 31 décembre 2020, 93 départs ont dû être annulés à cause des pannes, ce qui représente environ 5% des trajets et peut être considéré comme acceptable pour une première année d'exploitation d'un prototype tel que le dragon.

## DISPONIBILITÉ ET PERFORMANCE TECHNIQUE DU DRAGON DE CALAIS

▼ FIG. 9

**841**

Voyages réalisés

**88%**

de disponibilité technique lors de la période d'ouverture

### Répartition de la réalisabilité des voyages

- Réalisés (50%)
- Fermeture admin. (Covid) (37%)
- Maintenance programmée (2%)
- Annulés pour incident technique (5%)
- Annulés pour météo défavorable (6%)



# MÉDIATION ET ACTION CULTURELLE

La Compagnie du Dragon attache une grande importance à s'ancrer sur le territoire et à participer à la vie de la cité, elle a donc mis en place une palette de mesures pour mener à bien cette mission. Sur le dos du dragon, nos pilotes-machinistes ont à cœur de partager leurs connaissances autour du Dragon de Calais. Les visiteurs peuvent profiter d'une visite commentée qui retrace l'histoire du dragon et son lien avec la ville. Des visites techniques avec les pilotes - machinistes et les techniciens offrent également une rencontre privilégiée avec notre saurien. Elles permettent de découvrir toutes les spécificités de cette machine monumentale.

## Ateliers et événements

---

Une programmation culturelle est en plein développement et même si elle a été réduite en 2020 du fait de la crise sanitaire, un certain nombre d'actions ont vu le jour.

L'évènement inaugural 'La Veillée Bleue' organisé le 21 décembre avec l'association CalaisWood a attiré plus de 2 000 visiteurs

6 ateliers ludiques pour découvrir la construction du dragon ont été programmés sur la période estivale et 3 ateliers aux vacances de la Toussaint.

Des goûters d'anniversaire sur la thématique 'apprentis dragonniers' ont été mis en place auprès du jeune public.

Des ateliers pédagogiques ont été construits en collaboration avec l'inspection académique à destination des scolaires. Ces ateliers qui couvrent le cursus scolaire de la maternelle au collège n'ont pas pu réellement débiter en 2020, crise sanitaire oblige, mais seront opérationnels pour la prochaine rentrée scolaire.

## Développement collaboratif

---

### Le dispositif 'Cité Éducative'

La Compagnie du Dragon intègre le dispositif en proposant un projet intitulé 'Quand le dragon s'invite à l'école' avec des ateliers dispensés directement en classe. Ce projet a été réfléchi pour faciliter l'accès à la culture pour les élèves des quartiers prioritaires, éveiller leur curiosité et leur donner envie de venir à la rencontre de notre saurien sur le front de mer. Les élèves du collège Martin Luther King ont été les premiers à bénéficier de ces ateliers délocalisés en octobre dernier. Ce projet, est aussi l'occasion de renforcer notre



démarche partenariale. La Compagnie du Dragon s'est associée à l'École des Langues, la Maison du Numérique et le Meccano Lab' pour proposer aux élèves une journée thématique autour du Dragon de Calais : notions d'anglais, découverte des outils numériques, pratique artistique, construction...

### **Le projet ICARRES**

Dans le cadre du projet ICARRES, la Compagnie du Dragon développe un parcours pédagogique adapté aux collégiens et lycéens avec les professeurs de mathématique du Lycée Professionnel Pierre de Coubertin.

### **Les élèves de BTS du lycée Sophie Berthelot**

La compagnie a accueilli une soixantaine d'élèves du lycée Sophie Berthelot pour leur parler de la construction du dragon et du rôle des pilotes - machinistes. Un incontournable pour ces jeunes qui débutent une formation sur 2 ans dans le domaine du tourisme.

### **Structures du Calaisis**

Mise en place d'un travail avec les médiathèques du territoire, les centres sociaux, les services de la ville de Calais et les autres structures culturelles pour renforcer les actions de médiation auprès des habitants et leur permettre de s'approprier le projet du Dragon de Calais.

### **Formation des jeunes en service civique**

Dans le cadre de leur service civique et de leur mission 'Jeunes Ambassadeurs du Calaisis', 12 jeunes ont participé au spectacle inaugural du Dragon de Calais en lien avec La Compagnie La Machine en novembre 2019. Suite à cet événement, Unis-Cité a sollicité la Compagnie du Dragon pour les former et leur donner envie de valoriser l'œuvre de François Delarozière. Les jeunes ont construit des jeux et outils pour échanger plus facilement avec les différents publics qu'ils ont pu rencontrer pendant leur service : enfants, habitants...

# COMMUNICATION ET MARKETING

## Campagnes structurantes

La SPL Grand Calais Tourisme et Culture a traversé bon nombre d'étapes cruciales dans le processus de définition marketing et communication pour démarrer son premier exercice. Elles se distinguent en deux temps :

### Création / naissance et émergence de l'identité de l'entreprise (2019)

En un délai restreint, ce sont quatre mois de l'année qui ont été marqués par le travail de fond et de mise en place de tous les outils nécessaires à la naissance de la marque Compagnie du Dragon. L'objectif premier a consisté à assurer la réussite de son lancement commercial articulé autour de l'arrivée de sa pièce maîtresse : le Dragon de Calais. L'essentiel des ressources a été déployé dans la constitution de la marque sur le plan stratégique comme graphique, la définition des cibles et du profil de visiteur pour mener à l'élaboration et l'application d'un plan d'actions à l'aube du lancement des voyages à bord du Dragon de Calais en décembre.

La Compagnie s'est engagée sur ses supports de diffusion numérique dès l'été 2019 pour s'assurer de sa présence à tous les instants clés avant son ouverture. Cette organisation a permis très tôt de constituer une communauté forte autour de son activité avant même de débiter son exploitation.

Une vaste campagne couvrant le territoire des Hauts-de-France, à la fois via les canaux traditionnels et digitaux, a permis une transition fluide entre spectacle inaugural au contexte éphémère et une exploitation quotidienne.

2 133 billets vendus lors de la première journée de pré-vente et 4 104 passagers comptabilisés au premier mois d'ouverture.

### Communication de saison et d'exploitation quotidienne (2020)

Le plan de communication annuel, plus orienté sur l'exploitation quotidienne du Dragon de Calais, prend son départ dès février et s'échelonne au gré des périodes de vacances scolaires. D'une logique de lancement, la stratégie dévie vers une logique plus institutionnelle et commerciale. Le voyage en dragon et la découverte des machines constituent le message principal véhiculé dans un langage très visuel et aux codes graphiques massifs. Ce sont 3 campagnes qui se sont enchaînées pour permettre la promotion du voyage en dragon, puis de l'Iguane Sentinelle.

Une quatrième campagne planifiée sur les vacances scolaires de Noël a été déprogrammée en raison de la fermeture de notre activité dans le contexte sanitaire de la fin d'exercice.

Plus de 97% de taux d'occupation des voyages à bord du Dragon de Calais sur la période estivale.

# Stratégie de contenus

## Appui à la visibilité du territoire

Au delà de la simple volonté de communiquer autour de notre activité, la Compagnie du Dragon s'attarde tout particulièrement sur la valorisation de l'offre touristique, patrimoniale et culturelle alentours. Nous avons ainsi opté pour l'agrégation d'informations clés sur nos supports comme la Gazette des dragonniers, nos réseaux sociaux ou notre site web.

11 299 abonnés sur nos réseaux sociaux  
1<sup>ère</sup> place sur le mot clé 'Dragon de Calais' et 8<sup>e</sup> place sur le mot clé 'dragon' sur Google.

## Relations presse

Le Dragon de Calais bénéficie d'une aura médiatique qui se prolonge depuis l'issue du spectacle inaugural. La Compagnie s'affaire à maintenir cet attrait par la préparation de contenus réguliers adressés aux journalistes pour les informer de l'évolution des machines, du projet ou encore de la programmation. L'appui des journalistes a été un élément déterminant pour limiter l'inertie causée par les fermetures successives. Les retombées presse enregistrées à chaque prise de parole ont permis la diffusion des réveils du dragon, amplifiées par les campagnes traditionnelles.

291 articles et reportages recensés depuis novembre 2019 pour 50 accueils de journalistes.



**181 348 €**

Budget pub. et insertions pour une audience théorique de 5 431 183 personnes

**2 018 066**

Impressions cumulées réseaux sociaux

**508 000**

Pages vues sur le site web sur l'exercice

**11 299**

Abonnés à nos réseaux sociaux

**291**

Articles et reportages recensés

**160**

Supports graphiques et merchandising réalisés en interne

PERFORMANCES DE LA STRAT. DE COMMUNICATION

▲ FIG. 10



Le Dragon de Calais et les équipes de la compagnie désormais établis s'apprêtent à prendre possession du front de mer totalement finalisé.



4

## SYNTHÈSE ET PERSPECTIVES

# SYNTHÈSE ET PERSPECTIVES



## Un projet inédit

---

L'exploitation de la DSP 'Exploitation des machines' est inédite, tant par son exclusivité que par sa programmation pluriannuelle, rendant toute analogie financière comparative hasardeuse et présomptueuse.

L'équilibre financier de cette délégation est tributaire de multiples facteurs dont notamment :

- Le planning des différentes phases du projet,
- L'exploitation de la Machine en elle-même,
- Les investissements portés en propre par la SPL.

## Un exercice atypique

---

L'année 2020, dite année N, est une année sur laquelle il sera difficile de se baser car la crise sanitaire a largement perturbé le fonctionnement de l'équipement et le comportement client. Cette première année ne pourra donc pas servir d'étalon de mesure pour les exercices suivants. L'ensemble des secteurs a été touché et il est aujourd'hui difficile d'appréhender le futur comportement des clients, lors de l'après-crise. Il n'est pas possible par exemple aujourd'hui de mesurer la demande future des groupes touristiques et des groupes scolaires qui devrait, à terme, atténuer le phénomène de saisonnalité de la fréquentation pour remplir au mieux les créneaux hors vacances scolaires.

## Des hypothèses qui s'affirment

---

Cette première année d'exploitation nous permet de valider des hypothèses sur la typologie de la clientèle, la fréquentation, le coût d'exploitation du dragon, ses contraintes techniques et ainsi, de proposer des pistes d'amélioration pour 2021.

Comme pressentie, l'activité est soumise à forte saisonnalité (week-end et vacances scolaires), et étonnamment, presque indépendamment des conditions météorologiques.

La boutique fonctionne bien avec un équilibre entre les produits de créateurs, la librairie et les produits à fort taux de marge. La bière du Dragon de Calais est une bonne opération et rencontre un engouement certain. Le resto'bar peine encore à trouver sa clientèle mais l'impact de la crise sanitaire est évident et des pistes d'amélioration vont être proposées (nouvelle carte, programmation, événements, animations, matérialisation d'une terrasse en front de mer...).



## Un succès public et médiatique

---

L'engouement pour le Dragon de Calais est certain. Les retours clientèle sont très positifs. Chaque sortie voit la foule s'amonceler sur le front de mer. La majorité des habitants adhère au projet et est fière de son dragon. La première année d'exploitation reste très satisfaisante et répond à l'objectif prioritaire du projet de changer l'image de la ville de Calais et de la destination.

La stratégie de communication déclinée sur les supports traditionnels et digitaux est une vraie réussite. La couverture des investissements et la politique de relations publiques offrent de très bons résultats puisque les retours d'image sont excellents (reportages de TF1, France TV, BFM, articles de presse quotidienne régionale...). L'image de la ville commence déjà à changer et les médias s'intéressent de près à notre dragon comme en témoigne la revue de presse déjà significative.

L'impact sur l'activité économique et notamment touristique du territoire a été, de l'avis des professionnels du tourisme, très bon cet été. En effet, la bonne fréquentation touristique estivale 2020 s'explique en grande partie grâce à l'attrait du dragon (témoignage du Président de l'UMIH).

Gageons qu'avec l'ouverture du front de mer rénové la ville de Calais verra son attractivité touristique et économique pérennisée et que cela se traduira de façon positive sur l'emploi et sur l'image globale du territoire.

# PLANS STRATÉGIQUES

## RÉSERVATIONS ET BILLETTERIE



Lancer la commercialisation des voyages sur la voie dragon sur le front de mer en Juillet 2021,

Développer l'offre à destination des grands comptes et la vente de billetterie non datée,

Développer la réservation de groupes en lien avec l'Office de Tourisme.

## EXPLOITATION TECHNIQUE



Fiabiliser les installations par un système de filtration mobile de l'huile hydraulique,

Optimiser le temps d'exploitation,

Diminuer l'empreinte carbone en optimisant la consommation de fluides et carburants à l'aide de capteurs connectés.

## ACTIONS CULTURELLES



Valider l'offre pédagogique avec l'inspection académique,

Mettre en œuvre le développement des ateliers tout public,

Consolider les partenariats,

Développer les événements festifs et les partenariats avec les structures culturelles du territoire.

## COMMUNICATION ET MARKETING



Développer l'attrait commercial des machines et poursuivre le storytelling autour des futures phases,

Poursuivre la conquête du public des Hauts-de-France et tendre vers le statut de référence touristique de la Côte d'Opale,

S'inscrire comme élément de langage du territoire par l'originalité de l'œuvre et son caractère culturel.

## BOUTIQUE ET VENTE

---



Développer l'offre aux professionnels  
(revendeurs et partenaires)

Renouveler la gamme de produits  
dérivés,

Accompagner l'inauguration de la voie  
dragon et du nouveau front de mer.

## RESTAURANT ET BAR

---



Développer l'offre de privatisations  
pour augmenter le chiffre d'affaires  
annexe,

Aménager une terrasse vue sur mer  
pour améliorer l'identification du  
restaurant,

Créer du trafic et générer du chiffre  
d'affaires par la programmation.

## ADMINISTRATION ET FINANCES

---



Consolider les procédures existantes,

Être certifié Iso 9001,

Élaborer le plan de formation.

## ANCRAGE ET TERRITOIRE

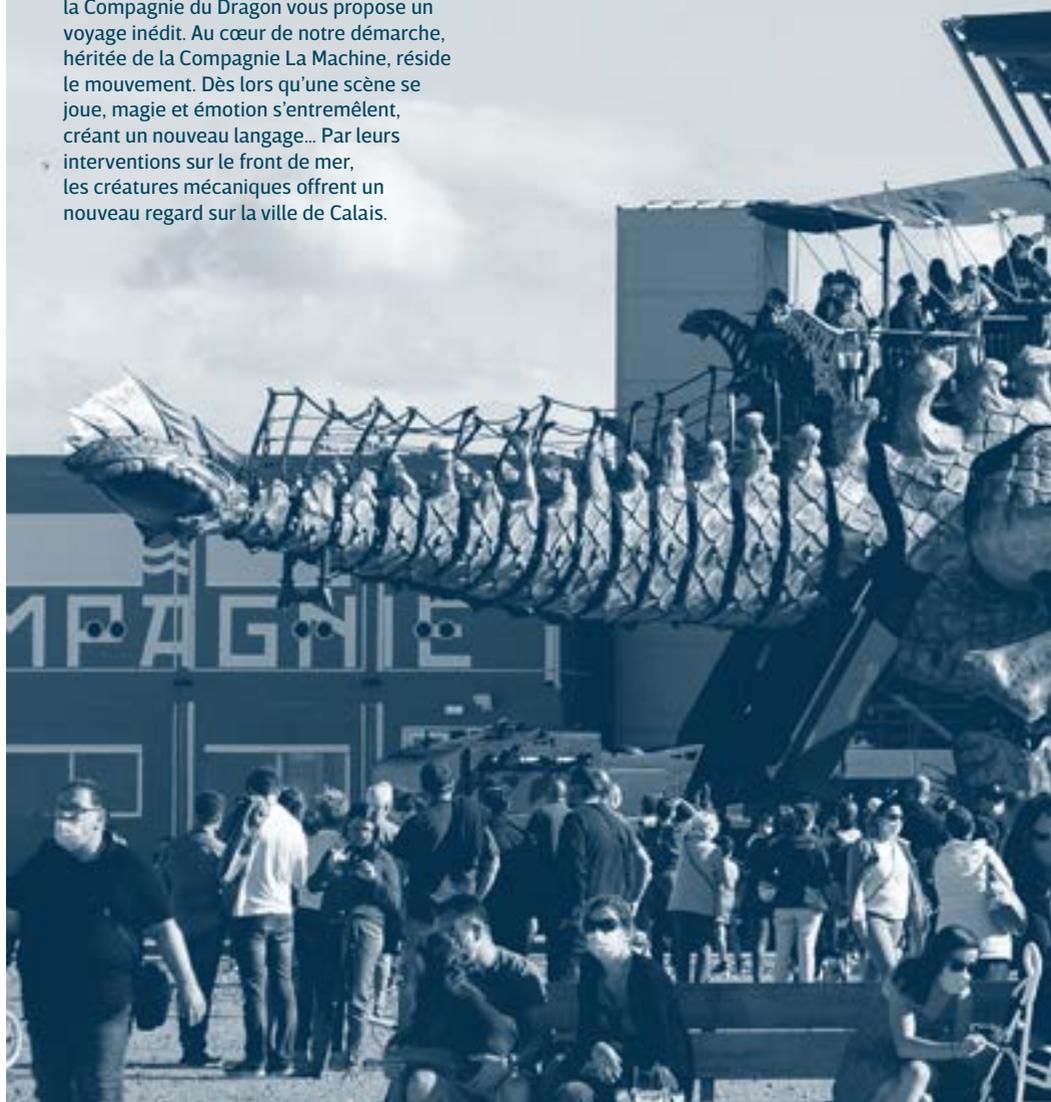
---



Favoriser les synergies avec la stratégie  
touristique mise en œuvre autour du  
classement Calais, Station balnéaire,

Développer la collaboration avec les  
équipements et structures culturels du  
territoire.

Mêlant art, culture et divertissement, la Compagnie du Dragon vous propose un voyage inédit. Au cœur de notre démarche, héritée de la Compagnie La Machine, réside le mouvement. Dès lors qu'une scène se joue, magie et émotion s'entremêlent, créant un nouveau langage... Par leurs interventions sur le front de mer, les créatures mécaniques offrent un nouveau regard sur la ville de Calais.



SPL Grand Calais Tourisme & Culture – Compagnie du Dragon  
201 Avenue Winston Churchill, 62100 Calais, France  
+33 (0)3 66 62 60 00 – [contact@compagniedudragon.com](mailto:contact@compagniedudragon.com)