

**EXTRAIT du REGISTRE des DELIBERATIONS
du CONSEIL D'ADMINISTRATION
SEANCE DU 8 NOVEMBRE 2013**

N°2 :

OBJET : Orientations budgétaires 2014

Présents :

Conseil général du Doubs

- M. Claude JEANNEROT, Président
- M. Rémy NAPPEY, Vice-Président
- M. Noël GAUTHIER, Vice-Président

Etat

- Mme Claire CHATON-AUBEY, Directrice Régionale par intérim des Affaires Culturelles de Franche-Comté

Conseil régional de Franche-Comté

- Mme Sylvie MEYER, Vice-Présidente
- M. Loïc NIEPCERON, Conseiller Régional

Ville de Salins-les-Bains

- M. Claude JOURDANT, Maire

Electricité de France

- M. Alain DAUBAS

Personnalités qualifiées

- Mme Zsuzsanna BERI, Cheffe du Service des Affaires Culturelles du Canton de Neuchâtel
- M. Daniel BOUCON
- M. François FAVORY
- M. Michel ROIGNOT, Inspecteur Général de l'Administration de l'Education Nationale et de la Recherche

Représentants du personnel

- Mme Nathalie DURAND-BRETON, responsable Librairie boutique
- M. Francesco SCANDELLA, réceptionniste coordinateur

Pouvoirs :

- M. Antoine BREHARD a donné un pouvoir non nominatif
- M. Jacques BREUIL a donné pouvoir à M. Claude JEANNEROT
- M. Stéphane FRATACCI a donné pouvoir à Mme Claire CHATON-AUBEY
- M. Jean-Pierre GURTNER a donné un pouvoir non nominatif
- M. Jacques MAURICE a donné pouvoir à M. Claude JOURDANT

Absents excusés :

- M. Yves-Michel DAHOUI, Adjoint au Maire de Besançon
- M. Jean GLASSON, Comptable de l'EPCC
- M. Jean-Michel LENIAUD, Universitaire
- M. Patrick RONOT, Conseiller général du Doubs

Rapporteur : M. Claude JEANNEROT, Président du Conseil d'Administration de l'EPCC

EXPOSE

A la suite du Conseil d'Administration de juin, la Direction de l'EPCC a travaillé sur une nouvelle projection budgétaire 2014 (annexée au rapport). Elle traduit les enjeux de l'année à venir et les orientations proposées par la Direction. Ces propositions visent à maintenir en 2014 une proportion du budget de l'établissement dédiée aux activités culturelles semblable à 2013, tout en respectant les priorités énoncées par le Conseil d'Administration le 22/12/2012, le 04/04/2013 et le 28/06/2013.

Etablissement Public de Coopération Culturelle Saline Royale d'Arc et Senans

Les contributions statutaires 2015-2017 seront à renégocier en 2014. Le Président de l'EPCC, comme le Conseil général du Doubs, la DRAC et la région Franche-Comté, ont rappelé lors du Conseil d'Administration de juin 2013 que conserver ces contributions au niveau actuel était déjà un effort considérable en soi, au vu du contexte économique actuel.

1 – Une série d'orientations énoncées lors du comité stratégique

Toutefois, comme cela a été rappelé par les partenaires publics lors du comité stratégique du 3 octobre dernier, ce ne sont pas les aspects financiers qui doivent déterminer les décisions du Conseil d'Administration quant à l'avenir de la Saline, mais bien le projet scientifique et culturel de l'établissement, qui se trouve lui-même au cœur même des raisons d'existence de l'EPCC.

Autrement dit, même si l'on connaît les contraintes budgétaires actuelles, le projet scientifique et culturel ne peut pas être une variable d'ajustement.

Sachant que les contributions financières seront stables en 2014, une liste d'orientations a été proposée lors du comité stratégique du 3 octobre 2013, en présence des représentants du Conseil général du Doubs, de la DRAC et du Conseil régional de Franche-Comté, en vue de préciser le projet d'établissement des années à venir.

1.1 – Plan pluriannuel d'investissement (PPI)

Les priorités sont à donner au patrimoine bâti et aux équipements tels que le mobilier, le matériel et les logiciels (médiation culturelle et colloques).

1.2 – Projet scientifique et culturel

Les points suivants ont été soumis au débat du comité stratégique par le Président:

- Importance des fondamentaux : les visiteurs viennent voir un monument historique inscrit au patrimoine mondial, une manufacture de sel.
- Au-delà de son activité patrimoniale, la Saline est un formidable écrin qui pourrait être utilisé en partenariat avec les partenaires régionaux et internationaux de l'EPCC, notamment dans le domaine du spectacle vivant et des arts visuels.
- Un principe de mutualisation et/ou de programmation partagée pourrait être imaginé avec la Citadelle de Besançon et les Nuits de Joux par exemple ; le but serait, à moyens limités, de renforcer les capacités d'une programmation de qualité pour concevoir un projet scientifique et culturel cohérent et ambitieux.
- Principe de coproduction des expositions d'envergure telles que « Théâtres en utopie ».
- Renforcement possible de la place des événements populaires et reconnus tels que le Festival des Jardins, Amateurs en scène.
- Renforcement possible de la coopération avec les partenaires suisses de l'EPCC lors des Jardins Musicaux, mais en s'assurant que la Saline prenne toute sa place dans le travail de programmation des œuvres (lien thématique et cohérence avec l'histoire du lieu).

2 – Les enjeux budgétaires de 2014 en termes de programmation, de médiation culturelle et de communication

La programmation 2014, conformément à la validation du Conseil d'Administration du 28 juin et dans le respect de l'enveloppe déjà allouée, est très avancée. Les moyens disponibles sont réduits et doivent permettre de faire vivre la programmation culturelle toute l'année.

Si une montée en puissance peut être envisagée dans le cas d'un soutien d'Interreg au projet « Bal(l)ade », il est en revanche difficile de trouver de nouveaux moyens financiers pour les Jardins Musicaux en l'absence de fonds européens. Des engagements précis et limités ont déjà été pris pour la saison 2014, et seuls les crédits européens permettront d'aller plus loin dès cette année.

La Direction rappelle que les précédents Conseils d'Administration ont insisté sur l'importance d'une communication et d'une médiation renforcées pour faire connaître au plus grand nombre ce dont la Saline est capable (ex : « Théâtres en utopie »). Ces thèmes n'ont pas pu être renforcés en 2013, comme cela avait été souhaité, faute de moyens. Cela dit, il est proposé d'en faire une orientation forte dès 2014, notamment par le biais de partenariats accrus avec, respectivement, les services de communication des partenaires publics, et les acteurs éducatifs, culturels, scientifiques et sociaux de la région.

Etablissement Public de Coopération Culturelle Saline Royale d'Arc et Senans

Par ailleurs, l'EPCC a été sollicité pour participer au groupe de travail animé par le CRT sur le « Tourisme urbain et culturel ». Nous pensons que ce projet collectif permettrait à l'EPCC de renforcer sa place aux yeux des acteurs touristiques de la région et de participer de manière significative aux décisions financières liées à la mise en œuvre d'un plan d'actions mutualisées (dont la Saline n'aurait pas les moyens toute seule). Une contribution financière de 5.500 € a été intégrée dans la projection budgétaire 2014 annexée au présent rapport. La Direction estime qu'il serait intéressant que l'EPCC participe à cette démarche au moins sur 2014, pour « tester », quitte à y renoncer par la suite si cela ne s'avérait pas concluant au bout d'une année.

3 – Un budget de ressources humaines de plus en plus contraint en 2014

Le CNEA a confirmé que la valeur du point de la convention collective de l'animation (appliquée à la Saline), passée à 5,93 € à partir du 1^{er} juillet 2013, allait passer à 5,98 € au 1^{er} janvier 2014 (<http://www.cnea-syn.org>). Cette évolution confirme les tendances économiques et budgétaires que nous avons annoncées en Conseil d'Administration le 4 avril dernier.

4 – Une réduction des dépenses de fonctionnement général

Les mises en concurrence réalisées en 2013 pour les marchés « assurances » et « téléphonie » ont permis à l'EPCC de réduire ses dépenses dans ces domaines respectivement d'environ 10.000 € et 5.000 € par an.

Le budget de production du festival des Jardins est resté comparable à l'année 2012. Toutefois, il a été choisi de ne plus prendre en charge les repas des stagiaires jardins (ils sont hébergés à la Maison d'Arc), et de nourrir en interne plutôt que par l'intermédiaire d'un traiteur les écoles de travaux paysagers qui participent à la conception et à la réalisation des jardins. L'économie générée s'élève à environ 10.000 €.

5 – Une augmentation des recettes propres de 2,5% par an par rapport au réalisé 2013

A la suite d'une chute de la fréquentation de 15% entre 2012 et 2013, des plans d'actions ont été mis en place dans tous les services qui génèrent des recettes propres (hôtellerie, restauration, colloques, librairie-boutique, tourisme culturel). Cette démarche de développement se traduit budgétairement par une augmentation de 2,5% par an des recettes propres de l'EPCC par rapport au réalisé 2013.

6 – Une confirmation des risques annoncés en avril 2013

Les tableaux joints au rapport précisent l'ampleur des enjeux financiers à dépenses égales, qui se situent autour de 150.000 € par an. Toutefois, au regard du besoin de développement de certaines dépenses pour garantir le rayonnement culturel de la Saline dans la durée, telles que les dépenses liées à la communication ou à la programmation artistique, ce chiffre apparaît encore insuffisant. Le point d'équilibre avait été estimé en octobre 2012 autour de 500.000 €.

A noter que la projection budgétaire jointe en annexe au rapport tient compte de la réflexion sur la gestion prévisionnelle des effectifs pour les années 2013 et suivantes. Même en prenant ce paramètre en compte, si les contributions publiques sont maintenues au niveau de 2012, alors seules les recettes propres de l'EPCC sont à même de développer les marges de manœuvres nécessaires. C'est pourquoi, en plus des plans d'actions mis en œuvre dans les services commerciaux (hôtellerie, restauration, colloques, librairie-boutique), la Saline a besoin de renouveler régulièrement ses contenus culturels (expositions...) et d'éviter l'obsolescence de ses équipements en faisant évoluer son parc de matériel pour rester attractive.

Pour financer la hausse de sa masse salariale et de ses dépenses en énergie, il faudrait que la Saline attire l'équivalent de 8600 visiteurs supplémentaires chaque année. Cela voudrait dire qu'en 2018, la Saline aurait besoin d'attirer l'équivalent de 43 000 visiteurs de plus qu'en 2012. Or, on constate au niveau national une baisse tendancielle de la fréquentation des sites patrimoniaux comparables à la Saline. En 2013, la fréquentation de la Saline a chuté de 15%. L'attractivité n'est jamais acquise, elle se conquiert.

Si l'on suit cette tendance nationale, on peut prendre la mesure du risque que représenterait une baisse possible des recettes pour les années à venir (billetterie + librairie) :

- Si la fréquentation baisse de 5% par an : - 45k€ /an
- Si la fréquentation baisse de 15% par an : - 140k€ /an

Toutefois, pour mieux maîtriser ces risques et, à l'inverse, rester attractif, compétitif et se donner les meilleures chances de développer ses recettes propres, l'EPCC et ses partenaires publics peuvent investir conjointement et de manière significative dans la création d'outils numériques de médiation culturelle susceptibles d'attirer de nouveaux publics et de mieux fidéliser les publics régionaux et dans le renouvellement et le développement du parc de matériel de la Saline (chaises à tablettes, logiciel de Gestion des Relations Clients, etc.).

Les enjeux énoncés au Conseil d'Administration du 4 avril dernier, tant sur le plan de la baisse de fréquentation que de la hausse de la masse salariale, ont commencé à prendre corps cet été. Pour contrebalancer ces effets qui déstabilisent fortement les budgets des années à venir, c'est bien un nouveau modèle économique qu'il faut inventer aujourd'hui pour permettre à la Saline royale d'assurer ses missions de service public pour les générations futures.

Les pistes de réflexion proposées par la Direction pour maintenir l'équilibre budgétaire des années 2014-2017 sont les suivantes :

1. Financer dès 2013 les investissements productifs qui permettront d'améliorer l'attractivité de la Saline et de réduire ses charges de fonctionnement.
2. Restructurer certains contrats de travail en fonction des opportunités, pour redonner à l'EPCC des marges de manœuvre,
3. Créer un fonds de dotation dont les intérêts bancaires participeraient à financer le fonctionnement de l'EPCC (besoin pour cela d'un projet scientifique et culturel ambitieux et durable, ainsi que d'un accompagnement professionnel pour lever des fonds privés en quantité suffisante).

7 – Conclusion

Au vu des défis économiques qui s'imposent à l'EPCC, le principe d'adaptation du budget d'une année sur l'autre ne peut plus suffire à assurer la pérennité des missions de service public et des deux labels de l'établissement. Le résultat de l'exercice 2013, même s'il devait être positif, reste conjoncturel et s'explique par une succession d'événements détaillés dans le rapport n°5 soumis au Conseil d'Administration (point administratif et financier). La hausse de la masse salariale à effectifs constants et l'augmentation des dépenses en énergie restent, elles, des tendances structurelles qui se confirment pour les années à venir.

Pour se donner les meilleures chances de dépasser ses difficultés structurelles, l'EPCC a besoin d'envisager dès à présent une stratégie pluriannuelle et de formaliser avec ses partenaires publics dès 2014 un contrat d'objectifs et de moyens pour la période 2015-2017. La réussite de ce changement de modèle économique repose en grande partie sur la possibilité pour le Conseil d'Administration de prendre des décisions stratégiques durables, notamment en termes de financement des investissements, d'une part, et d'adaptation des emplois à la saisonnalité et aux missions de l'établissement, d'autre part.

Vote à main levée

Membres : 19

Pour : 19

Le Conseil d'Administration

APRES AVOIR VOTE

PREND ACTE à l'unanimité du débat sur les orientations budgétaires 2014 dans les conditions fixées par la réglementation et la législation.

DONNE PRIORITE, à l'unanimité, en fonction des excédents 2013, aux investissements 2013 concernant la rénovation des maquettes du musée Ledoux, l'achat d'un logiciel pour le service Evénements d'entreprises et séjours et des outils numériques de médiation.

REPORTE à l'unanimité au prochain Conseil d'Administration de décembre le vote du financement du plan pluriannuel d'investissements.

EPCC Saline royale d'Arc-et-Senans
Certifié exécutoire par le Président du
Conseil d'Administration
Compte tenu de la réception en Préfecture le : 11. 12 .13
Et de la publication le : 11. 12 .13

Préfecture de la Région Franche-Comté
Préfecture du Doubs
Contrôle de légalité DRCT
Reçu le 11 DEC. 2013

Le Président

Claude JEANNEROT