

**EXTRAIT du REGISTRE des DELIBERATIONS  
du CONSEIL D'ADMINISTRATION  
SEANCE DU 29 NOVEMBRE 2016**

**N°2 :**

**OBJET : Débat d'orientation budgétaire et d'activité 2017**

**Présents :**

**Département du Doubs**

Mme Christine BOUQUIN, Présidente  
Mme Annick JACQUEMET, Vice-Présidente  
M. Thierry MAIRE DU POSET, Conseiller Départemental  
M. Raphaël KRUCIEN, Conseiller Départemental  
Mme Géraldine LEROY, Conseillère Départementale

**Etat**

M. Bernard FALGA, Directeur Régional des Affaires Culturelles de Bourgogne Franche-Comté

**Ville de Salins-les-Bains**

M. Gilles BEDER, Maire

**Ville d'Arc-et-Senans**

M. Jacques MAURICE, Maire

**Personnalités qualifiées**

M. Daniel BOUCON  
M. François FAVORY

**Représentants du personnel**

Mme Nathalie DURAND-BRETON  
M. Lionel VIARD

**Pouvoirs :**

M. Alain DAUBAS, Electricité de France, a donné un pouvoir non nominatif attribué en séance à M. Daniel BOUCON  
M. Ludovic FAGAUT, Vice-Président du Conseil départemental du Doubs, a donné pouvoir à Mme Annick JACQUEMET  
M. Loïc NIEPCERON, Conseiller régional de Bourgogne Franche-Comté, a donné pouvoir à Mme Christine BOUQUIN

**Absents excusés :**

M. Raphaël BARTOLT, Préfet du Doubs  
Mme Zsuzsanna BERI, Cheffe du Service des Affaires Culturelles de Neuchâtel  
M. Patrick BONTEMPS, Adjoint au Maire de Besançon  
Mme Laurence FLUTTAZ, Vice-Présidente de la Région Bourgogne Franche-Comté  
M. Denis GRANDJEAN, personnalité qualifiée  
M. Roland MASSUDA, Directeur Régional de la Caisse des Dépôts

**Invité :** M. Claude POUILLET, Directeur Adjoint Culture Région Bourgogne Franche-Comté

**Rapporteur :** Mme Christine BOUQUIN, Présidente de l'EPCC

\*\*\*\*\*

**EXPOSE**

***Rappel sur le modèle économique de l'EPCC***

La Saline royale est l'un des rares Centres culturels de rencontre (CCR) à bénéficier de 55% d'autofinancement.

Néanmoins, son équilibre budgétaire reste précaire car les contributions statutaires, loin de financer les 61% de dépenses incompressibles de l'EPCC, ne permettent pas de couvrir la masse salariale.

CHARGES (en millions d'euros)			PRODUITS (en millions d'euros)		
Masse salariale	2,43 M€	46%	Recettes propres	2,9 M€	55%
Charges de structure (incompressibles)	0,80 M€	15%	Contribution statutaires	1 M€	19%
Hébergement, restauration, centre de congrès, librairie-boutique	0,48 M€	9%	Autres financements publics français	1,2 M€	23%
Activités culturelles et scientifiques	1,39 M€	26%	Subventions européennes	0,2 M€	3%
Stratégie de développement et communication	0,20 M€	4%			
<b>TOTAL des charges</b>	<b>5,3 M€</b>	<b>100%</b>	<b>TOTAL des produits</b>	<b>5,3 M€</b>	<b>100%</b>

### ***Un redressement économique exemplaire qui s'appuie sur une stratégie de long terme***

Lors de la création de l'EPCC, **des difficultés budgétaires préexistaient depuis plusieurs décennies et ont perduré jusqu'à 2012**. Elles étaient compensées dans les années 1990 et 2000 par des recapitalisations régulières de l'ensemble des partenaires publics. A titre d'exemple, la Saline réalisait plus de 100.000 € de déficit en moyenne chaque année depuis 2002.

Années	2002	2003	2004	2005	2006	2007
Résultat courant (i.e. hors charges et produits exceptionnels)	-58 648 €	-9 933 €	-87 190 €	-119 077 €	-45 530 €	-145 215 €
Années	2008	2009	2010	2011	2012	2013
Résultat courant (i.e. hors charges et produits exceptionnels)	-82 542 €	-323 882 €	-219 174 €	61 164 €	-86 920 €	132 780 €

Nous constatons qu'avant 2013, seule l'année 2011 avait abouti à un excédent de gestion lors des douze dernières années, ce qui illustre les efforts très importants réalisés depuis 4 ans pour équilibrer les comptes de l'EPCC.

Depuis 2012, les pouvoirs publics ont unanimement affirmé qu'ils ne seraient plus en mesure d'augmenter les financements publics dédiés au coût de fonctionnement de la Saline royale, mais ils se sont engagés à les maintenir à leur niveau de 2012.

**Sachant que les coûts de l'énergie (EDF, fioul) et les salaires continueront à augmenter petit à petit (environ +45k€ par an selon la convention collective), l'EPCC a donc dû trouver des solutions pour réduire ses dépenses et augmenter ses recettes propres.** De ce point de vue, il faut convenir que nous avons tout simplement changé d'époque, l'EPCC doit trouver des solutions par lui-même plutôt que d'espérer un abondement des financements publics. La Saline royale est loin d'être le seul établissement culturel à devoir trouver une façon de s'adapter à ce nouveau contexte. **C'est pourquoi le résultat excédentaire des années récentes ne doit pas éluder l'enjeu budgétaire des années à venir.**

## Plan de redressement 2013-2015 : des résultats très positifs

Un plan de redressement a été engagé en interne en 2012-2013, il a permis d'assainir la gestion, d'optimiser l'efficacité des activités, et d'équilibrer provisoirement les comptes.

Sur la seule année 2013 : les dépenses ont baissé de 200k€, les recettes ont augmenté de 75k€.

Nous avons poursuivi ces efforts en 2014 : les dépenses ont continué à baisser de 47k€, les recettes ont encore augmenté de 110k€.

Nous avons poursuivi ces efforts en 2015 : les dépenses de structure (administration, énergie, technique) ont continué à baisser de 52k€, les recettes propres (billetterie, librairie, hôtel, centre des congrès) ont encore augmenté de 327k€.

La **rationalisation des dépenses de structure** et la **hausse des recettes propres** ont permis de :

- **Développer les activités productives** (culturel, jardins, jeunes publics, hôtel, séminaires, projets européens), hors masse salariale : **+170.000 €**, soit +21% entre 2014 et 2015.
- **Renforcer la capacité d'autofinancement** de l'EPCC : **+470.000 €** d'investissements autofinancés à 96% en 2015.

Nous avons démontré au Conseil d'administration que ces bons résultats étaient le fruit de :

- Une **grande rigueur de gestion** pour **réduire les dépenses de fonctionnement** tout en continuant à **développer les recettes de l'EPCC** (billetterie, hôtel, librairie, centre des congrès).
- De certains **éléments conjoncturels** (donc **non-reproductibles** les années suivantes) tels que des financements européens, certes pluriannuels mais définis dans le temps.

**La totalité des bénéficiaires 2013-2015 ont été utilisés pour financer les investissements productifs indispensables pour préparer l'avenir.**

Les bons résultats 2013, 2014 et 2015 ont (enfin) permis à l'EPCC d'autofinancer ses investissements productifs :

- **Renforcement de notre mission de service public culturel (rayonnement et ancrage territorial) :**
  - Création numérique audiovisuelle pour LUX SALINA.
  - Réalisation d'un film documentaire sur la manufacture de sel.
  - Développement d'un parcours sonore artistique et interactif dans les jardins.
  - Nouvelle exposition permanente sur « L'invention du patrimoine mondial ».
  - Applications smartphone, Parcours audioguide pour les enfants.
  - Imprimantes 3D et jeux sur tablettes pour les adolescents.
- **Amélioration des conditions de travail des salariés et des conditions d'accueil des visiteurs :**
  - Réduction des travaux de force : tracteur, camion-benne, auto-laveuse pour les salles du restaurant.
  - Limitation des déplacements pénibles : triporteurs électriques.
  - Refonte de la signalétique du monument.
  - Elaboration du plan de gestion UNESCO.
  - Développement d'un module de vente en ligne.
  - Rénovation et augmentation de la capacité d'hébergement des dortoirs.
- **Equipements permettant de réduire les dépenses de fonctionnement et d'augmenter les recettes propres :**
  - Logiciel AGORA pour optimiser la gestion des chambres et des salles.
  - Mini-pelle pour les jardins (suppression des prestations coûteuses de terrassement).
  - Vidéoprojecteurs et mobiliers renouvelés pour renforcer l'attractivité des salles de séminaire.

**Une stratégie de développement du projet culturel pour accroître la notoriété et la fréquentation de la Saline royale.**

**Le développement de recettes propres constitue ainsi une priorité** pour préserver l'équilibre budgétaire de l'établissement et assurer le maintien des emplois et des activités.

Ce développement ne peut se réaliser sans investissements. Conformément au projet d'établissement, le Directeur de l'EPCC a choisi **d'investir dans la notoriété du Centre Culturel de Rencontre et la recherche de nouveaux publics.**

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

- En accueillant en **Résidence** l'un des plus importants musiciens de notre époque : **Jordi Savall et son ensemble le Concert des Nations**. La Saline royale devenant le lieu de création, de production, de diffusion et de transmission de trente années de recherches et d'expressions musicales de Jordi Savall. **De nombreux partenariats se développent en région** pour accroître l'impact de cette résidence en Bourgogne Franche-Comté : avec la ville de Dole pour la Collégiale, avec Les 2 Scènes à Besançon, avec le Conservatoire de Besançon, avec le Festival de Musique de Besançon, avec la Cité de la Voix à Vézelay, avec le Pôle Supérieur de Dijon et Châlons-sur-Saône et avec le LAB (Liaison Art Bourgogne) et la Mission Voix de Franche-Comté.  
Parmi les concerts prévus en 2017 :
  - o L'opéra ALCYONE, de Marin Marais, en mars.
  - o Les 3 dernières symphonies de Mozart, en juin.
  - o TERPSICHORE, la muse de la danse, en juillet
  - o Master class de Jordi Savall du 31 Octobre au 4 Novembre 2017
  - o Le Messie de Haendel, en décembre.
- En produisant une **exposition HERGE / TINTIN** dès le printemps 2017, en partenariat avec le musée HERGE de Louvain-la-Neuve, pour imaginer ce qui aurait pu être un dialogue entre Hergé et Claude-Nicolas Ledoux, tous deux passionnés d'architecture, tous deux humanistes et ouverts sur le monde et tous deux rêvant d'un monde rendu meilleur par la création artistique.
- En associant de grands noms aux activités traditionnelles de la Saline, tels qu'**Alain Baraton**, chef jardinier du Château de Versailles et chroniqueur sur France Inter et France 5, qui devient le Président honoraire du Festival des jardins de la Saline royale. Le **festival des jardins** de la Saline royale offre aux visiteurs 16 jardins renouvelés entièrement chaque année, avec la contribution de nombreux artistes et paysagistes européens. En 2017, les jardins s'inspireront également de **l'univers d'HERGE**, l'auteur du célèbre reporter TINTIN. Inauguration le 10 juin 2017.
- En accueillant **l'Opéra Décentralisé Neuchâtel** pour un concert inspiré de l'œuvre d'HERGE autour du personnage de **Bianca Castafiore**.
- En accueillant à la Saline en août 2017 la **prochaine création artistique de l'Ensemble Justiniana : l'opéra-promenade Don Juan**, en lien avec le tissu associatif des villages autour d'Arc-et-Senans.
- En inaugurant un **nouvel événement fédérateur en été**, « *Lux Salina* », pour mobiliser le grand public et le tissu associatif en région (600 bénévoles et 7200 spectateurs en 2016). En 2017, le spectacle sera enrichi d'une commande musicale confiée au compositeur Bruno Coulais (Le peuple migrateur, Microcosmos, Les Choristes) et de nouvelles images.
- En liant le sport et le patrimoine par l'inscription dans le calendrier sportif régional d'une nouvelle course : « *le trail des 2 salines* » reliant symboliquement Salins-les-Bains à Arc-et-Senans.
- En enrichissant le contenu de la visite patrimoniale quotidienne de la Saline royale avec :
  - o Le **nouveau film documentaire sur les manufactures de sel** d'Arc-et-Senans et Salins-les-Bains qui enrichit le parcours de visite.
  - o La **nouvelle exposition permanente « L'invention du patrimoine mondial »** présentée dans la Maison du Directeur.
  - o Le **nouveau parcours artistique, sonore et lumineux, situé derrière les bernes**, qui permet de relier les deux arcs de cercle du festival des jardins.
- En s'investissant dans de nouveaux projets de coopération européenne :
  - o « **Patrimoine du sel et développement économique** » : dans le prolongement de Terra Salina, développement du tourisme itinérant sur les voies historiques du sel (programme Interreg).
  - o « **ORPHEUS XXI – Music for Life and Dignity** », sous la direction de Jordi Savall, avec le soutien du programme EUROPE CRATIVE, et en partenariat avec le Centre International de Musique Ancienne, l'association doloise COOP'AGIR, et le réseau international ICORN réunissant 50 villes engagées dans l'accueil des artistes réfugiés.
  - o « **Gastronomie et Patrimoine** » : échanges transnationaux autour de la valorisation des richesses gastronomiques de 20 partenaires répartis dans 15 pays européens (programme Europe créative).
- En articulant l'excellence artistique et scientifique avec l'accessibilité pour le plus grand nombre, le projet d'établissement 2016-2018 vise à renforcer la position de la Saline royale sur la scène culturelle nationale et internationale et, partant, à augmenter la fréquentation du monument et les recettes propres associées (billetterie, librairie, hôtel-restaurant, centre de congrès).

## Une préparation budgétaire pluriannuelle sécurisée.

Chaque année, la condition de réussite budgétaire tient à la qualité et à la fiabilité de la préparation du budget en fin d'année N-1. C'est parce que le BP est présenté en "équilibre sincère" au Conseil d'Administration que l'exécution budgétaire peut se dérouler sans difficulté majeure l'année suivante (les bons résultats 2013, 2014 et 2015 en sont d'ailleurs l'illustration). Pour obtenir ce résultat, il est donc de bonne gestion d'intégrer dans le BP toutes les dépenses qui risquent d'être nécessaires, et un niveau de recettes propres réaliste.

Dans le but de **préserver la mission de service public de la Saline royale**, de maintenir ses emplois, et d'assurer le développement de son projet culturel pour les années à venir, le Conseil d'Administration a jusqu'ici choisi la stratégie suivante :

1. **Voter des budgets primitifs en équilibre et sincères,**
2. **Dégager si possible de nouvelles marges de manœuvre en cours d'année** pour aller au-delà de l'équilibre budgétaire,
3. **Utiliser les marges ainsi créées pour financer les investissements productifs** qui permettront à l'EPCC de :
  - Augmenter son attractivité, en diversifiant ses outils de visite au quotidien pour les enfants et les familles, et en renforçant ses moyens de communication,
  - Positionner la Saline royale comme un lieu de patrimoine incontournable en Europe,
  - Améliorer les conditions de travail des salariés,
  - Réduire ses dépenses de fonctionnement.

L'année 2016 s'annonce pour le moment en équilibre, voire excédentaire, sur le plan budgétaire. **A ce jour, le budget de fonctionnement est également préparé en équilibre pour les années 2017 et 2018.**

Les dépenses prévisionnelles augmentent de 176k€ entre 2016 et 2017. Voici les principales évolutions :

- **La masse salariale augmente de 113k€** du fait de :
  - o L'augmentation de la valeur du point d'indice déterminant les salaires conventionnels,
  - o Deux départs en retraite,
  - o Le projet de recrutement en CDD d'un responsable des événements culturels pour accompagner le développement des projets d'envergure tels que la résidence de Jordi Savall et Lux Salina.
  - o Le recrutement d'une médiatrice culturelle pour renforcer le volume d'actions menées sur le territoire régional, notamment avec les établissements scolaires.
- Les investissements réalisés de 2014 à 2016 impliquent une **hausse des amortissements** (+50k€ par rapport à 2016).
- L'accueil de **l'exposition HERGE / TINTIN** représente un accroissement du budget de programmation culturelle de 80k€.
- La montée en puissance du **Festival des jardins** correspond à un effort financier supplémentaire de 25k€.
- La reconduction des soirées **LUX SALINA** entraîne des dépenses amoindries de 50% par rapport à la 1<sup>ère</sup> édition, soit une économie d'environ 176k€.
- Les projets européens **IMAGES ET SONS NUMERIQUES**, et **ORPHEUS XXI** impliquent des dépenses nouvelles à hauteur respectivement de 120,7k€ et 79,2k€, qui sont compensées en recettes.
- Les dépenses de la **Direction générale** baissent de 14k€.
- Le **budget de communication**, s'il reste stable pour l'activité habituelle de la Saline, bénéficie néanmoins d'une augmentation de 30k€ financée par le programme FEDER autour des nouveaux services numériques de l'EPCC.
- La **baisse des aides à l'emploi** (-5k€ par rapport à 2016).
- Les **charges diverses**, comme les **recettes diverses**, augmentent d'environ 60k€ en raison d'un volume accru de Travaux Réalisés Par Nous-Mêmes et d'une hausse de la variation des stocks.

Les recettes augmentent également de 176k€ en 2017. Voici les principales évolutions :

- Le cofinancement public de la **résidence de Jordi Savall** repose sur une demande égalitaire de soutien financier à hauteur de 100.000 € adressée au Département du Doubs, à la Région et à l'Etat, comme cela a été évoqué lors du dernier Conseil d'Administration.
- Les prévisions de recettes de **billetterie pour les concerts** de Jordi Savall sont en augmentation de 18,5k€ par rapport au BP 2016, en cohérence avec le chiffre d'affaires réalisé cette année.
- En réponse à l'évolution du modèle économique de **LUX SALINA**, les recettes de billetterie sont revues à hauteur de 67,2k€.

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

- La contribution du Département du Doubs au projet LUX SALINA est sollicitée à hauteur de 100k€ en 2017 (contre 150k€ en 2016).
- Le développement des **projets européens** TERRA SALINA, IMAGES ET SONS NUMERIQUES et ORPHEUS XXI se traduit par un accroissement de 285k€ de subvention de la Commission Européenne (soit un total de 447k€ en 2017).
- Les **autres financements extérieurs** représentent un total de 121k€ (10k€ de la Caisse des Dépôts, 20k€ de coproduction pour la résidence de Jordi Savall, 91,7k€ de mécénat autour de Jordi Savall et de LUX SALINA dont 40k€ sont déjà obtenus auprès de la Fondation ORANGE).
- Au vu des tendances nationales en matière d'économie touristique, les prévisions de recettes de **l'hôtel et du centre de congrès** ont été revues à la baisse de 30k€ (pour un total de 818k€ en 2016).
- Les recettes du **Trail des 2 salines** et de **l'académie musicale** permettent d'équilibrer le budget de ces nouvelles actions et d'accroître l'autofinancement de l'EPCC.
- Dans le prolongement de bons résultats 2015 et 2016, les prévisions de recettes de la **librairie-boutique** atteignent 285k€ en 2017 (soit l'équivalent du chiffre d'affaires réalisé en 2016, et une augmentation de +20k€ par rapport au BP 2016).

### Une politique pluriannuelle d'investissements

Pour rester attractif, compétitif et se donner les meilleures chances de développer ses recettes propres pour équilibrer durablement ses budgets, l'EPCC et ses partenaires publics peuvent investir conjointement et de manière significative dans le patrimoine bâti, 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 (musées, salles de séminaire, cuisines et salles du restaurant, festival des jardins, etc.).

Le plan pluriannuel d'investissement de l'EPCC (**cf. annexe**) – budgétairement équilibré chaque année – traduit  cinq objectifs stratégiques  de la Saline royale d'Arc-et-Senans :

- Valoriser son Patrimoine (notamment dans une perspective de renforcement de son attractivité et de diversification de ses publics)
- Développer ses activités rémunératrices (événements d'entreprises, hôtellerie, librairie, musées)
- Garantir la sécurité des biens et des personnes
- Réduire ses dépenses de fonctionnement sur le moyen terme
- Garantir l'accessibilité publique de son patrimoine bâti et de ses activités culturelles

Le tableau joint en annexe détaille  les opérations d'investissement envisagées pour les 3 ans à venir . Chaque opération est rattachée à :

- L'un des 5 objectifs stratégiques définis ci-dessus.
- Un service de l'établissement.
- Un niveau de priorité (1 = le plus urgent/indispensable ; 3 = le moins urgent).
- Un coût établi sur la base d'un devis.
- Un phasage dans le temps.
- Une liste de financeurs sollicités.

Les dépenses de ce plan pluriannuel d'investissement se divisent en trois catégories :

- Les acquisitions de matériel et les aménagements réalisés par des prestataires.
- Les travaux réalisés par les équipes de la Saline (TRPNM).
- Les opérations financières (remboursements d'emprunts, amortissement de subvention d'équipement des années antérieures).

Les principaux projets d'investissement de l'EPCC pour l'année 2016 :

#### Culturel :

- Remplacement du revêtement de sol de la salle Migeon : 30.000 €
- Vitrification du plancher du Musée Ledoux : 20.000 €
- Nouvelle application smartphone pour l'exposition « L'invention du patrimoine mondial » : 5.900 €
- Achat d'un 2<sup>nd</sup> lecteur PDA pour la billetterie en ligne : 3.000 €
- 105 casques audiophones pour les visites guidées : 19.200 €
- Conception-réalisation d'un jardin zen par le paysagiste Erik Borja : 50.000 €
- Construction d'une nouvelle banque d'accueil-billetterie : 10.000 €

**Technique :**

- La poursuite du plan de gestion UNESCO : 18.500 €
- Achats de cendriers et de poubelles d'extérieur : 15.000 €
- Installation de la fibre optique à la Saline : 6.800 €
- Remplacement de la plonge du restaurant (salle Verne) : 8.000 €
- Remplacement de matériel informatique : 5.200 €
- Remplacement d'extincteurs : 4.500 €
- Achat de tables et de bancs de brasserie (Lux Salina) : 5.100 €

**Evénements d'entreprises et séjours :**

- Remplacement de 50 chaises de la salle Pasteur : 3.200 €
- Remplacement du mobilier de la terrasse de la Table des Jardins : 8.100 €
- Achat de praticable pour les scènes et estrades des salles Migeon et Fourier : 8.000 €

A ce jour, la Direction de l'EPCC propose de fixer l'ordre des priorités de ses propres investissements pour l'année 2017, puis de réaliser les projets en fonction des possibilités de financement permises par le résultat comptable 2016.

**Conclusion**

Ce projet de budget assure la transmission d'un patrimoine historique aux générations futures et son inscription dans un environnement à protéger, il dynamise un centre de développement culturel et économique, il préserve l'outil de travail d'une importante communauté de salariés, enfin il conforte l'un des symboles de l'hospitalité et de l'excellence d'un Département et d'une Région.

Après avoir recueilli les commentaires des membres présents, il est proposé au Conseil d'Administration de prendre acte du débat des orientations budgétaires et d'activité pour l'année 2017 et de valider les priorités mises à jour du plan pluriannuel d'investissement de l'EPCC.

**Vote à main levée**

Membres : 15

Pour : 15

**LE CONSEIL D'ADMINISTRATION**

**APRES AVOIR VOTE**

**PREND ACTE à l'unanimité du débat des orientations budgétaires et d'activité pour l'année 2017**

**VALIDE à l'unanimité les priorités mises à jour du plan pluriannuel d'investissement de l'EPCC**

La Présidente

Christine BOUQUIN

EPCC Saline royale d'Arc-et-Senans  
Certifié exécutoire par le Président du  
Conseil d'Administration  
Compte tenu de la réception en Préfecture le : 05.01.17  
Et de la publication le : 05.01.17

Préfecture du Doubs

Reçu le 05 JAN. 2017  
Contrôle de légalité