

**EXTRAIT du REGISTRE des DELIBERATIONS  
du CONSEIL D'ADMINISTRATION  
SEANCE DU 15 DECEMBRE 2017**

**N°4 :**

**OBJET : Débat d'orientation budgétaire 2018**

**Présents :**

**Département du Doubs**

Mme Christine BOUQUIN, Présidente

M. Thierry MAIRE DU POSET, Conseiller Départemental

Mme Géraldine LEROY, Conseillère Départementale

**Etat**

Mme Christine SCHELL, Directrice du Pôle Création et Industries Culturelles de la DRAC Bourgogne Franche-Comté

**Ville de Salins-les-Bains**

M. Gilles BEDER, Maire

**Personnalités qualifiées**

M. Daniel BOUCON

M. François FAVORY

M. Jean-François GIRARD

**Représentants du personnel**

Mme Delphine FAIVRE

M. Michel PETITCOLAS, Comptable de l'EPCC

**Pouvoirs :**

M. Ludovic FAGAUT, Vice-Président du Conseil départemental du Doubs, a donné pouvoir à M. Gilles BEDER

Mme Annick JACQUEMET, Vice-Présidente du Conseil départemental du Doubs, a donné pouvoir à M. Thierry MAIRE DU POSET

M. Jacques MAURICE, Maire d'Arc-et-Senans, a donné pouvoir à M. Jean-François GIRARD

M. Loïc NIEPCERON, Vice-Président de l'EPCC Saline royale et Conseiller régional de Bourgogne Franche-Comté, a donné pouvoir à Mme Christine BOUQUIN

M. Pascal CHOPPIN, représentant du personnel, a donné pouvoir à Mme Delphine FAIVRE

**Absents excusés :**

Mme Christiane BARRET, Préfète de Région Bourgogne Franche-Comté

M. Raphaël BARTOLT, Préfet du Doubs

Mme Zsuzsanna BERI, Cheffe du Service des Affaires Culturelles de Neuchâtel

M. Patrick BONTEMPS, Adjoint au Maire de la Ville de Besançon

M. Raphaël KRUCIEN, Conseiller Départemental

M. Denis GRANDJEAN, Personne qualifiée

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

\*\*\*\*\*

**EXPOSE**

**Evolution du modèle économique de la Saline royale**

*Un redressement profond permettant le développement et la consolidation de l'EPCC*

L'évolution du modèle économique et les résultats obtenus ces 4 dernières années confirme la réussite de la stratégie mise en œuvre par le Conseil d'Administration et la Direction de l'EPCC :

• **un plan de redressement conduit de 2013 à 2016 :**

- réductions continues et importantes des charges fixes et des fonctions supports de l'établissement ;
- 100k€ d'économies globales supplémentaires chaque année en moyenne pendant 4 ans.

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

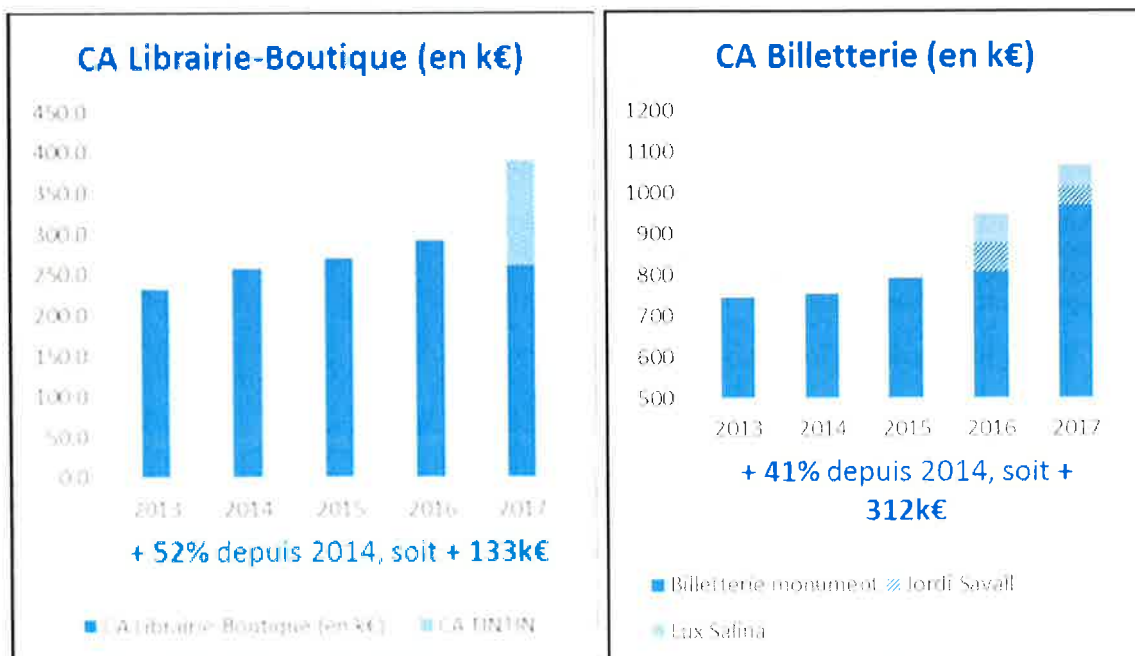
- **un plan de développement 2016 – 2020 pour consolider l'autonomie financière de l'EPCC :**

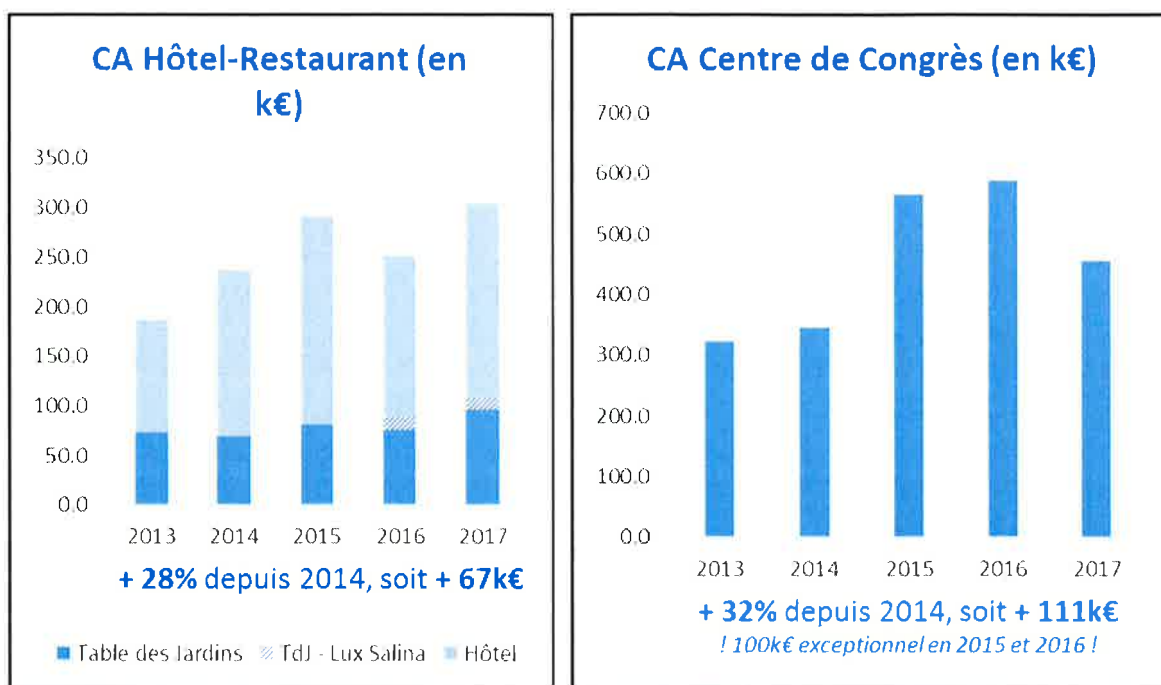
- un projet culturel et artistique ambitieux qui permet d'assurer un développement des publics en nombre et en diversité ;
- un rayonnement national et international alliés à un ancrage territorial fort favorisant la renommée de l'établissement et permettant la fidélisation des différents publics ;
- le développement de partenariats et de réseaux culturels et économiques favorisant la pérennité structurelle des développements acquis.

CHARGES (en millions d'euros)	2016		2017		2016		2017	
	2016	2017			2016	2017		
Masse salariale	2,43	2,64	43,7%	Recettes propres	2,79	3,35	55,5%	
Charges de structure (incompressibles)	1,39	1,33	22,0%	Contributions statutaires	1,0	1,0	16,6%	
Hébergement, restauration, centre de congrès, librairie-boutique	0,28	0,33	5,5%	Autres financements publics français	1,19	1,20	19,9%	
Activités culturelles et scientifiques	1,30	1,74	28,8%	Subventions européennes	0,43	0,49	8,1%	
<b>TOTAL des charges</b>	<b>5,41</b>	<b>6,04</b>	<b>100%</b>	<b>TOTAL des produits</b>	<b>5,41</b>	<b>6,04</b>	<b>100%</b>	

- **un plan de développement construit en 2015 et des résultats dès 2016**

- Bien que le montant des recettes propres soit déjà exceptionnel pour un établissement de cette nature, il continue de progresser en volume (3,35M€ soit + 560k€) et en proportion (56% du budget soit +5%) ;
- le **développement continu de chacun des secteurs d'activité** atteste de la réussite rapide du plan de développement et de l'efficacité des **synergies économiques entre les différents services** (librairie <> billetterie <> action culturelle <> colloques <> hôtellerie-restauration).





*Transformer le succès conjoncturel en réussite structurelle*

**Le cumul de ce redressement en profondeur et du développement efficace et rapide de l'action culturelle abouti au résultat exceptionnel de 2016. Il met en évidence les réussites et engage à poursuivre la stratégie de développement des publics et des ressources propres de l'EPCC :**

- **Accompagner le développement et la consolidation pérenne d'une programmation culturelle ambitieuse qui assure le développement des publics et le rayonnement de la Saline royale.**

Le développement de la programmation culturelle et événementielle génère de nouveaux publics, que l'on doit fidéliser sur l'ensemble des activités de l'EPCC. Les possibilités de progression et les dynamiques en place permettent d'envisager à moyen terme un modèle économique plus autonome et consolidé :

- hausse de fréquentation en limitant la saisonnalité des événements et de l'offre globale ;
- développement et fidélisation des publics par une programmation culturelle continue et exigeante et par l'accompagnement des publics ;
- poursuite du développement des colloques et événements d'entreprise (capacité existante et renommée grandissante) ;
- la synergie et la complémentarité des offres d'activités de l'EPCC consolident ce développement économique (apporteurs d'affaires diversifiés qui bénéficient aux autres services de la Saline, outils de promotion de la Saline et de ses offres...).

- **Consolider les moyens généraux de fonctionnement pour assurer le développement des activités et de l'autonomie financière de l'EPCC :**

- malgré des coûts fixes de fonctionnement fortement réduits, les Contributions statutaires (998k€) ne couvrent pas les dépenses incompressibles : charges fixes (950k€) et RH (2.640k€) ;
- les moyens humains permanents restent stables malgré une évolution importante des activités ;
- le contrôle de gestion de chacune des activités assure un suivi précis de l'évolution des activités et permet de mettre en évidence les relations de synergies ou de co-développement entre elles.

*Evolutions des composantes structurelles du modèle économique*

**Ressources Humaines**

**Les effectifs moyens sont restés stables depuis 2015 malgré le développement important des activités dès 2016.**

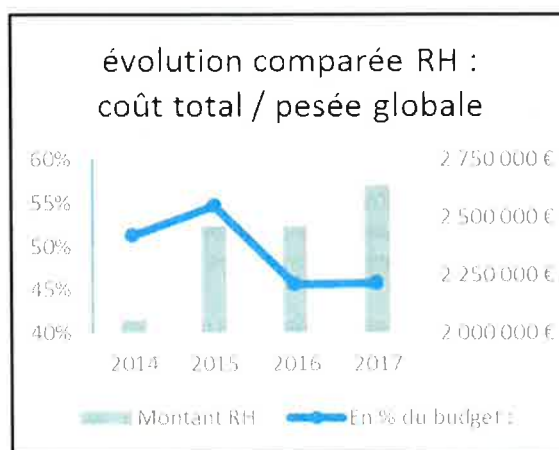
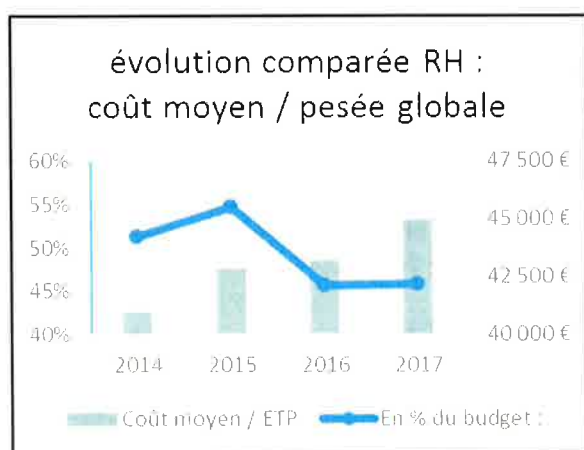
## Etablissement Public de Coopération Culturelle Saline Royale d'Arc et Senans

	2014	2015	2016	2017
	ETP	ETP	ETP	ETP
<b>Pôle EES</b>	<b>17,2</b>	<b>22,1</b>	<b>21,1</b>	<b>21,6</b>
<b>Permanents</b>	8,1	8,1	8,4	9,5
<b>Saisonniers</b>	8,9	13,7	12,1	11,3
<b>Intérimaires</b>	0,2	0,3	0,7	0,9
<b>Pôle Culture &amp; Patrimoine</b>	<b>23,9</b>	<b>26,9</b>	<b>26,6</b>	<b>27,8</b>
<b>Permanents</b>	17,9	17,4	18,4	18,6
<b>Saisonniers</b>	6,0	9,5	8,2	9,2
<b>Pôle Ressources</b>	<b>9,2</b>	<b>8,6</b>	<b>9,4</b>	<b>9,3</b>
<b>Permanents</b>	8,1	7,7	8,0	8,0
<b>Saisonniers</b>	1,1	0,8	1,4	1,3
<b>TOTAL</b>	<b>50,3</b>	<b>57,6</b>	<b>57,1</b>	<b>58,7</b>
<b>Permanents</b>	34,1	33,2	34,8	36,1
<b>Saisonniers</b>	16,2	24,3	22,3	22,7

Le montant budgétaire des Ressources Humaines évolue de façon passive d'environ 45k€ par an, cette évolution relevant du point d'indice de la Convention collective et de l'ancienneté cumulée des salariés. Le peu de départs dans l'équipe permanente génère une augmentation globale de l'ancienneté.

	2014	2015	2016	2017
<b>Montant RH</b>	<b>2 058 521 €</b>	<b>2 467 755 €</b>	<b>2 467 144 €</b>	<b>2 641 870 €</b>
<b>Permanents</b>	1 546 050 €	1 639 794 €	1 683 099 €	1 826 971 €
<b>Saisonniers</b>	505 154 €	726 992 €	692 459 €	693 898 €
<b>En % du budget :</b>	<b>51,3%</b>	<b>54,7%</b>	<b>45,6%</b>	<b>45,8%</b>

En 2017 le point d'indice a évolué à 2 reprises, et nous avons recruté trois permanents dont deux cadres ; ces recrutements impactant à la fois le budget global et la moyenne du « coût » salarial par poste à temps plein.



Néanmoins **cette évolution budgétaire** des ressources humaines en volume – qui répond à la fois à un besoin de consolidation de notre structuration RH (postes clefs, permanents/saisonniers...) et de mise en œuvre de nos activités – **réduit significativement en proportion (-14%) et passe de 53,0%** (moyenne 2014-2015) **à 45,7%** (2016-2017) **du budget global de l'EPCC. Cette évolution est le marqueur le plus**

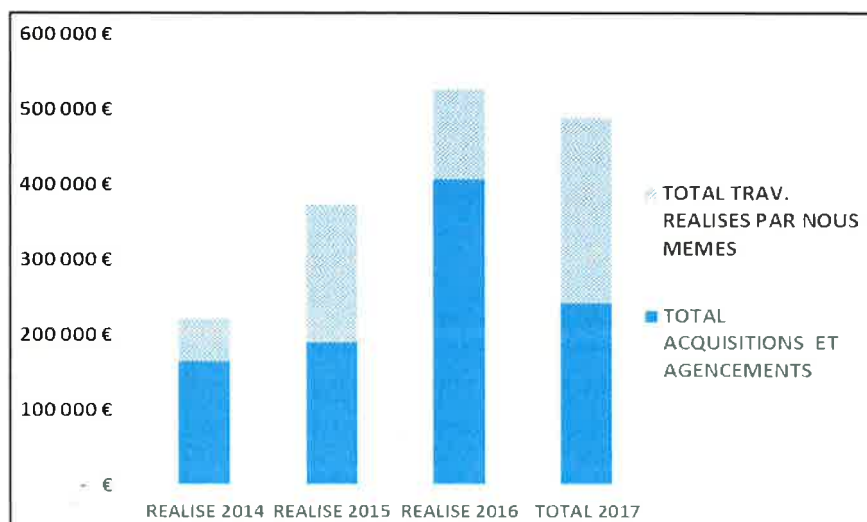
significatif de la baisse du poids structurel dans le modèle économique, mais soulève également l'accompagnement au moins partiellement insuffisant du développement des activités.

### Investissements – Travaux

La politique d'investissement de l'EPCC vise depuis 2013 à améliorer les conditions de travail, mais également à développer l'ensemble de nos activités et de nos recettes propres afin de conforter encore l'autonomie financière de l'Etablissement.

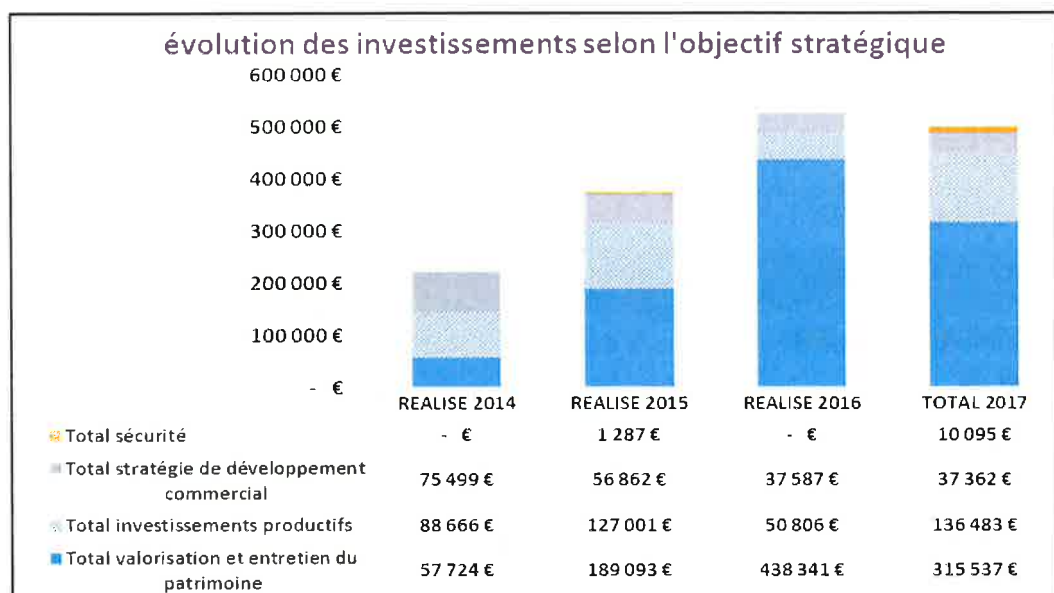
OBJECTIFS STRATEGIQUES	REALISE 2014	REALISE 2015	REALISE 2016	TOTAL 2017
<b>TRAVAUX REALISES PAR NOUS MEMES</b>				
Valorisation et entretien du patrimoine	1 896 €	121 526 €	86 718 €	149 908 €
Investissements productifs, remplacement matériels indispensables	42 840 €	57 522 €	7 469 €	96 458 €
Stratégie de développement commercial	12 313 €	3 477 €	24 700 €	- €
<b>Total travaux réalisés par nous-mêmes</b>	<b>57 049 €</b>	<b>182 526 €</b>	<b>118 887 €</b>	<b>246 366 €</b>
<b>ACQUISITION DE MATERIELS OU AGENCEMENTS</b>				
Valorisation et entretien du patrimoine	55 828 €	67 567 €	351 623 €	165 628 €
Accessibilité, sécurité des biens et des personnes	- €	1 287 €	- €	10 095 €
Investissements productifs, remplacement matériels indispensables	45 827 €	68 192 €	43 337 €	29 931 €
Stratégie de développement commercial	63 186 €	53 386 €	12 887 €	37 362 €
<b>Total acquisitions et agencements</b>	<b>164 840 €</b>	<b>190 431 €</b>	<b>407 846 €</b>	<b>243 016 €</b>

Ainsi la programmation des investissements a évolué de 222k€ en 2014 à 490k€ en 2017, ces investissements étant répartis entre acquisition de biens matériels et immatériels et une programmation de travaux réalisés en interne.



La répartition des investissements selon la nature de l'objectif stratégique auxquels ils concourent permet de mettre en évidence **un investissement fortement centré sur la valorisation et l'entretien de notre patrimoine** (musée, jardins pérennes, œuvre Lux Salina, exposition itinérante...) puis sur les moyens de productions et de travail (véhicules, machines-outils, matériel informatique et de bureau, rénovations intérieures des espaces non accessibles au public...).

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



Le financement des investissements repose sur **un taux d'autofinancement par l'EPCC qui varie de 80% à 99% depuis 2014.**

L'amortissement des immobilisations - qui participe à la part d'autofinancement - évolue significativement, **passant de 77k€ en 2014 à 239k€ en 2017, soit +162k€ en 3 ans.**

La contrepartie en budget de fonctionnement est le montant des amortissements en dépenses, qui – diminué du montant de l'amortissement des subventions d'investissement – doit être compensé par l'évolution du chiffre d'affaires : ces investissements devant nous permettre d'assurer le développement de nos activités.

Le report cumulé du budget d'investissement est resté positif depuis l'exercice 2015.

	REALISE 2014	REALISE 2015	REALISE 2016	TOTAL 2017
<b>TRAV. REALISES PAR NOUS MEMES</b>	<b>57 049 €</b>	<b>182 526 €</b>	<b>118 887 €</b>	<b>246 366 €</b>
<b>Acquisitions et agencements</b>	<b>164 840 €</b>	<b>190 431 €</b>	<b>407 846 €</b>	<b>243 016 €</b>
<b>Autres dépenses d'investissement</b>				
Remboursement d'emprunt	37 200 €	37 200 €	37 200 €	37 200 €
Amort. Subventions d'investissements	40 395 €	54 922 €	64 677 €	86 254 €
Prêt Logilia	5 323 €	5 459 €	5 930 €	6 500 €
<b>Total dépenses investissement</b>	<b>304 807 €</b>	<b>470 538 €</b>	<b>634 541 €</b>	<b>619 336 €</b>
<b>RECETTES D'INVESTISSEMENT</b>				
<b>Autofinancement</b>	<b>260 588 €</b>	<b>501 136 €</b>	<b>553 437 €</b>	<b>591 863 €</b>
Cession			9 000 €	
Amortissements des immobilisations	77 460 €	130 550 €	193 150 €	239 606 €
Affectation Résultat fonctionnement N-1	139 000 €	322 531 €	348 647 €	349 087 €
<b>Subventions</b>	<b>40 000 €</b>	<b>20 000 €</b>	<b>133 617 €</b>	<b>3 056 €</b>
<b>Total recettes budget investissement</b>	<b>300 588 €</b>	<b>521 136 €</b>	<b>687 055 €</b>	<b>594 919 €</b>
<b>Résultat d'investissement</b>	<b>- 4 219 €</b>	<b>50 597 €</b>	<b>52 514 €</b>	<b>- 24 417 €</b>
Report cumulé N-1	- 41 338 €	- 45 556 €	5 041 €	57 555 €
<b>Report cumulé fin N</b>	<b>- 45 556 €</b>	<b>5 041 €</b>	<b>57 555 €</b>	<b>33 138 €</b>

## 2017 – 2018 : 2 années de transitions et des budgets en tensions

### 2017 : un succès exceptionnel qui compense le déficit prévu

Le Budget 2017 (après DM1 de juin 2017) prévoyait un déficit d'exploitation annuel en fonctionnement de -158k€, couvert par l'affectation du résultat excédentaire de 2016 et permettant ainsi d'assurer la poursuite du plan de développement de l'établissement.

La fréquentation remarquable du site en 2017 (+100k€ par rapport à 2016) ainsi que les résultats de la Librairie-Boutique (+100k€ par rapport à 2016) liés à l'exposition « le Monde d'Hergé » nous laisse finalement envisager un exercice 2017 qui tend à l'équilibre.

Le Pôle Evènements d'Entreprise et séjour conforte également l'évolution de ces recettes globales courantes, en isolant les 130k€ de recettes nettes de 2016 consécutives au concert de David Gilmour, nous espérons un chiffre d'affaires en augmentation de 50k€ en 2017.

**Ces résultats permettent à la Saline royale d'atteindre un niveau d'activité et de fréquentation jamais connue, 123 016 visiteurs** au 30 novembre 2017 avec le concours du nouveau projet « un hiver à la Saline » permettant d'enrichir la programmation jusqu'à la fin de l'année.

**Mais la réussite de ces 2 années ne doivent pas occulter la réalité du déficit structurel qui – bien que compensé par l'évolution des recettes propres - se trouve vérifié.**

### 2018 : un équilibre budgétaire fragile

L'année 2018 est marquée par des impacts conjoncturels forts, qui ne peuvent être compensés par le développement pourtant continu de nos recettes propres.

L'enjeu est de pouvoir passer ce cap et trouver les moyens de financer nos investissements pour garantir notre projet de développement et retrouver un équilibre plus sécurisé dès 2019.

Le Budget prévisionnel 2018 tel qu'il est présenté aujourd'hui, s'appuie sur des prévisions de charges fidèles et sincères, ces dernières sont prévues dans un contexte contraint et les recettes prévisionnelles permettant l'équilibre du budget de fonctionnement représentent un défi certain.

**Ainsi il ne permet pas de prévoir les marges nécessaires à une exécution budgétaire sécurisée, qui étaient prévues depuis plusieurs années et permettaient l'autofinancement de nos investissements.**

**Les dépenses prévisionnelles baissent de 172 795 €, les principales évolutions étant :**

- une augmentation des Ressources Humaines de 108k€ € s'expliquant par :
  - l'évolution du point d'indice de la Convention collective et de l'ancienneté.
  - La fin des aides à l'emploi représentant une hausse des charges sociales.
  - 3 départs en retraite en 2018, dont deux sont certains à ce jour, le troisième étant provisionné par sécurité, ce dernier représentant un faible montant de 5k€ ;
  - L'impact direct du passage du seuil des 50 ETP est de 20k€. Pour une baisse des moyens opérationnels de 0,5 ETP. Il ne s'agit là que des impacts directs qui ne tiennent pas compte des impacts indirects tels que la complexité de réorganisation des services concernés avec des temps partiels disséminés dédiés à la représentation des personnels, ou l'évolution significative en volume et en complexité pour la Direction générale et les fonctions supports de la gestion du dialogue social.
  - Le renforcement nécessaire de l'équipe Librairie pour lui permettre à la fois de redynamiser son développement et de conduire l'accompagnement de la Librairie du Pôle Courbet (ce deuxième volet étant pris en charge par le Département du Doubs).
- Une évolution de l'amortissement des immobilisations de 48k€ correspondant aux investissements réalisés depuis 2013.
- Une hausse des achats du Pôle EES de 43k€ lui permettant d'assurer le développement commercial programmé en 2018, il est notamment prévu d'internaliser les prestations « Journées à la Saline » afin de développer des marges commerciales en interne.
- Une baisse globale des dépenses du Pôle Culture & Patrimoine de 289k€ correspondant aux économies programmées sur les actions du projet de développement.
- Une baisse de 46k€ des charges d'activités de la Librairie-Boutique correspondant à la fin de de l'exposition « le Monde d'Hergé ».
- Une baisse des charges de Direction générale de 40k€, correspondant à la réévaluation des charges de prestations internes (hébergement et restauration) et à l'absence en 2018 de financement des investissements futurs.

## **Les recettes prévisionnelles baissent de 14 436 € les principales évolutions étant :**

### Une baisse des recettes d'activité de 72k€ :

- une baisse des recettes de billetterie de 57k€, mais qui représente une augmentation de 40k€ par rapport à 2016 : nous ne pouvons raisonnablement programmer un maintien des nouvelles recettes de 2017 suite à l'accueil de l'exposition « le Monde d'Hergé ». Cette évolution s'appuie sur un objectif continu de développement des publics et sur une légère évolution des tarifs de billetterie et Lux Salina (ces derniers ayant baissés en 2017).
- Une hausse des recettes de la programmation culturelle de 35k€, notamment due à la prochaine phase de développement du projet Orpheus XXI et à l'organisation d'une série de colloques et rencontres au 3<sup>ème</sup> trimestre.
- Une baisse des recettes de la Librairie Boutique de 60k€ s'expliquant par la fin de l'opération « le Monde d'Hergé ».
- Une hausse du chiffre d'affaires global du Pôle EES de 7k€.

### Une baisse des subventions et contributions publiques de 18k€ :

- une hausse des contributions statutaires 182k€ correspondant à notre proposition de revaloriser le montant des contributions statutaires et d'intégrer le Département du Jura afin de répondre à la qualité de notre ancrage territorial et aux besoins de consolidation la base structurelle de notre modèle économique ;
- une baisse des subventions sur projets de 200k€, expliquée par la baisse des financements européens de 218k€ (3 projets prenant fin en cours d'année 2018 dont 2 pour lesquels nous n'avons pas encore de nouveaux dossiers programmés).

Une hausse des montants de mécénats de 106k€, la Direction développant notamment une stratégie spécifique et les retours étant particulièrement positifs à ce jour.

## **Projets 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 doivent investir :

- dans le patrimoine bâti,
- dans la création d'outils numériques de médiation culturelle afin d'attirer de nouveaux publics et de mieux fidéliser les publics régionaux, nationaux et internationaux.

Le projet d'investissement 2018 et le plan pluriannuel d'investissement 2018-2020 (joints en annexes) sont établis dans cette perspective. L'objectif est la recherche du meilleur équilibre entre le maintien des outils de travail et de production, l'entretien et la valorisation de notre patrimoine, et le développement de nos offres culturelles et commerciales.

Les prévisions d'investissement 2018 sont priorisés (1 = le plus urgent/indispensable ; 3 = le moins urgent), et reposent sur notre capacité à mobiliser les partenaires publics et privés (mécénat) dans notre accompagnement.

A ce jour, la Direction de l'EPCC propose de fixer l'ordre des priorités de ses propres investissements pour l'année 2018, puis de réaliser les projets en fonction des possibilités de financement permises par le résultat comptable 2017 et l'obtentions des soutiens publics et privés nécessaires à sa mise en œuvre.

## **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 qui ensemble participent au développement économique du territoire.

2018 est une transition après une année 2017 exceptionnelle. Dans un contexte budgétaire contraint, nous allons mettre en place les éléments d'une profonde transformation de la Saline royale pour atteindre d'ici à 2020 une augmentation de notre capacité d'autofinancement. La réussite de ces 2 dernières années nous laisse espérer la réalisation de cet objectif ambitieux.



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

Il est proposé au Conseil d'Administration de l'EPCC Saline royale d'Arc-et-Senans de :

- Débattre des orientations budgétaires et d'activité pour l'année 2018.
- Valider les priorités mises à jour du plan pluriannuel d'investissement de l'EPCC.

**Vote à main levée**

Membres : 14

Pour : 14

**LE CONSEIL D'ADMINISTRATION**

**APRES AVOIR VOTE**

**DEBAT et valide à l'unanimité les orientations budgétaires et d'activités pour l'année 2018.**

**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 : 25.01.18  
Et de la publication le : 25.01.18

Préfecture du Doubs

Reçu le 25 JAN. 2018



Contrôle de légalité