

**EXTRAIT du REGISTRE des DELIBERATIONS
du CONSEIL D'ADMINISTRATION
SEANCE DU 4 DECEMBRE 2018**

N°3 :

OBJET : Débat d'orientations budgétaires 2019

Présents :

Département du Doubs

Mme Christine BOUQUIN, Présidente
M. Ludovic FAGAUT, Vice-Président
Mme Annick JACQUEMET, Vice-Présidente
M. Thierry MAIRE DU POSET, Vice-Président
M. Raphaël KRUCIEN, Conseiller départemental
M. Rémy NAPPEY, Conseiller départemental

Etat

M. Franck DARRAS, Conseiller pour le Théâtre

Région Bourgogne Franche-Comté

Mme Laurence FLUTTAZ, Vice-Présidente
M. Loïc NIEPCERON, Conseiller régional, Président du CRT

Ville de Besançon

M. Alexandre ARNODO, Direction de la Culture

Ville de Salins-les-Bains

M. Gilles BEDER, Maire

Ville d'Arc-et-Senans

M. Jacques MAURICE, Maire

ENEDIS

M. Emmanuel LADERRIERE, Directeur Territorial Doubs et Territoire de Belfort

Personnalités qualifiées

M. Daniel BOUCON
M. François FAVORY
M. Jean-François GIRARD
M. Denis GRANDJEAN
M. François LAIGNEAU, Caisse des Dépôts

Représentants du personnel

Mme Delphine FAIVRE

M. Michel PETITCOLAS, Comptable de l'EPCC

Pouvoirs :

M. Bernard SCHMELTZ, Préfet de Région, a donné pouvoir à Mme la Directrice Régionale des Affaires Culturelles ou à son représentant, donc à M. Franck DARRAS

Absents excusés :

M. Pascal CHOPPIN, Représentant du personnel
M. Joël MATHURIN, Préfet du Doubs

Rapporteur : Mme Christine BOUQUIN, Présidente de l'EPCC

EXPOSE

Rappel sur le modèle économique de l'EPCC

Le modèle économique de l'EPCC repose en 2018 sur l'équilibre suivant :

BP 2018					
CHARGES (en millions d'euros)			PRODUITS (en millions d'euros)		
Masse salariale	2,82	44%	Recettes propres	3,26	51%
Charges de structure (incompressibles)	1,20	19%	Contribution statutaires	1,13	18%
Hébergement, restauration, centre de congrès	0,55	9%	Autres financements publics français	1,18	18%
Activités culturelles et scientifiques	1,68	26%	Subventions européennes	0,23	4%
Stratégie de développement et communication	0,13	2%	Report des excédents des années passées	0,58	9%
TOTAL des charges	6,38	100%	TOTAL des produits	6,38	100%

La Saline royale est l'un des rares Centres culturels de rencontre à bénéficier de plus de 51% d'autofinancement.

L'équilibre de son budget reste un défi chaque année car les contributions statutaires (18% des produits), loin de financer les charges fixes de l'EPCC (63% des charges), ne permettent pas de couvrir la masse salariale (44% des charges).

C'est ainsi grâce au fort accroissement des recettes propres de ces dernières années (+55% depuis 2012), et au soutien des partenaires publics sur des projets spécifiques, que l'EPCC parvient jusqu'ici à équilibrer son budget (cf. budget de fonctionnement pluriannuel en annexe au rapport).

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 par 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 €
Années	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Résultat courant (i.e. hors charges et produits exceptionnels)	454 144 €	291 582 €	602 692 €	213 837 €	-	-

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

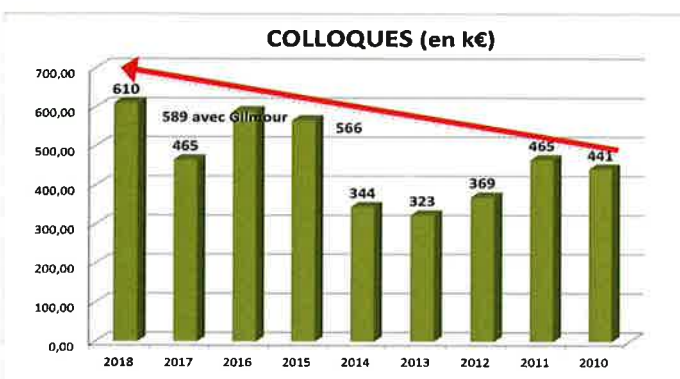
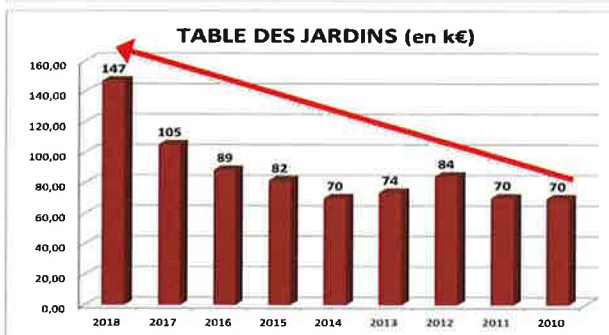
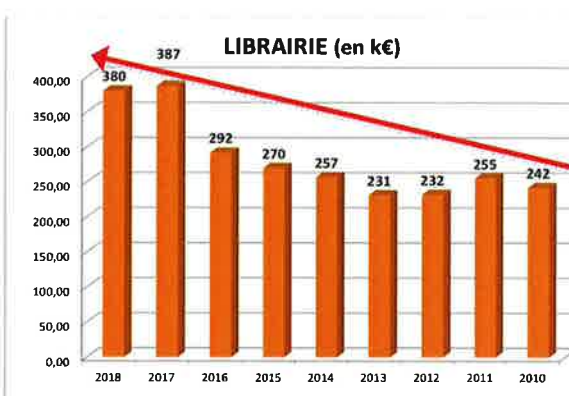
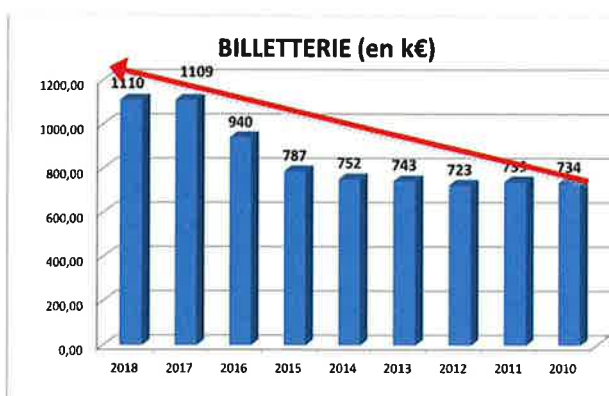
A compter de la fin de l'année 2012, un plan de redressement a été mis en place. Il a permis d'assainir la gestion, d'optimiser l'efficacité des activités, et d'équilibrer durablement les comptes dès 2013.

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

- **Développer les activités productives** (programmation artistique, jardins, jeunes publics, hôtel, séminaires, projets européens), hors masse salariale : + 1,3M€ entre 2014 et 2018, soit une hausse de +141%.
- **Renforcer la capacité d'autofinancement** de l'EPCC : +400.000 € d'investissements chaque année en moyenne, autofinancés à 95% depuis 2014.

Ces bons résultats sont 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, restauration, librairie, centre des congrès).
- Certains **éléments conjoncturels** (donc **non-reproductibles** les années suivantes) tels que des financements européens, certes pluriannuels mais définis dans le temps.

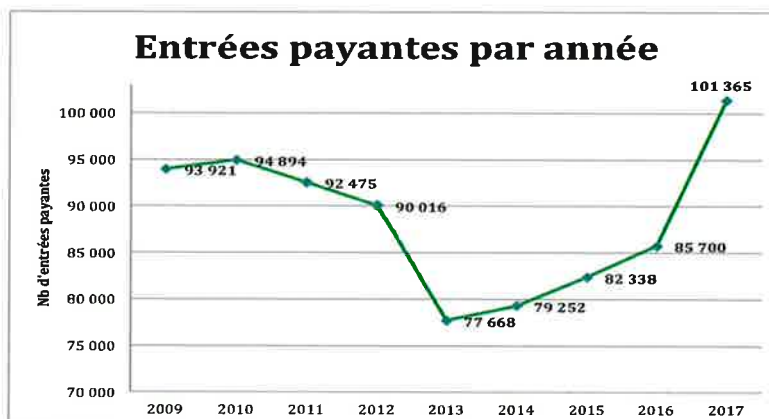
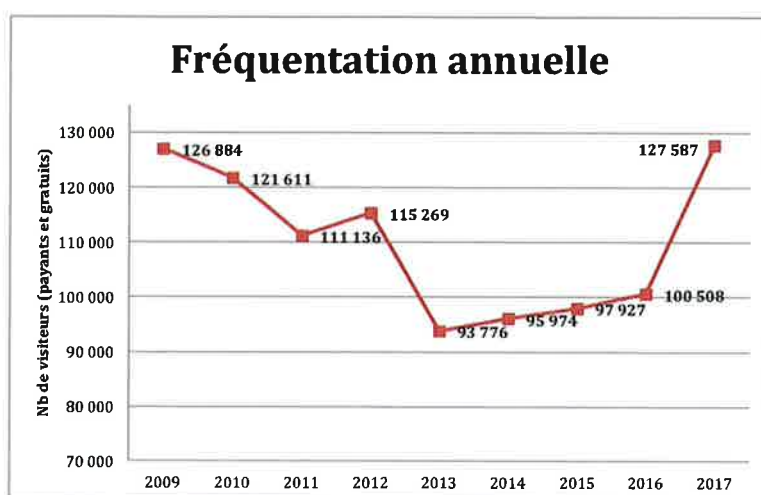


En définitive, la Saline royale a obtenu des résultats remarquables ces 6 dernières années qui dépassent de loin sa mission principale de diffusion culturelle et de valorisation du patrimoine :

- Le budget de l'EPCC est passé de 3,5M€ à 6M€. Ses recettes propres ont augmenté de +1.130.000 € depuis 2014, soit une hausse de +55%.

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

- L'EPCC a autofinancé près de 3M€ d'investissements depuis 2013.
- Nous avons créé environ 10 emplois (équivalent temps plein) durables depuis 2013.
- La fréquentation du monument est passée de 93.800 personnes en 2013 à 127.600 personnes en 2017. Les prévisions 2018 se maintiennent au même niveau.
- L'étude d'impact économique de la Saline, menée en 2015, indiquait déjà des retombées économiques de plus de 14M€ par an sur son territoire de proximité (département du Doubs et du Jura). Ce chiffre est forcément nettement supérieur aujourd'hui.



Les bénéfices des années passées ont été utilisés en totalité pour créer des emplois et financer les investissements productifs indispensables pour préparer l'avenir.

Les bons résultats depuis 2013 ont permis à l'EPCC de **créer 11 emplois (équivalents temps plein) durables et non-délocalisables** dans le but de développer le volume d'activité, la fréquentation et la notoriété de la Saline royale :

- 1 poste de Chef de cuisine
- 2 postes de Serveurs
- 1 poste d'Agent d'entretien
- 1 poste de Gouvernant
- 1 poste d'Aide-libraire
- 1 poste de Cheffe de projets européens
- 1 poste de Responsable de la saison culturelle
- 1 poste de Jardinier
- 1 poste de Chargé de réservation de l'hôtel
- 1 poste de Chargé de communication numérique

Ces résultats ont aussi permis d'autofinancer des investissements productifs.

Quelques exemples :

- **Renforcement de notre mission de service public culturel (rayonnement et ancrage territorial) :**
 - Création numérique audiovisuelle pour LUX SALINA.
 - Réalisation du film documentaire sur l'histoire de la manufacture de sel (visible par tous les visiteurs toute l'année, dans la Maison du Directeur).
 - 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 et camion-benne pour les jardins, 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 (billetterie des spectacles).
 - Rénovation des chambres de l'hôtel et augmentation de la capacité d'hébergement des dortoirs.

- **Equipements permettant de réduire les dépenses de fonctionnement et d'augmenter les recettes propres :**
 - Logiciel de planification 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 une priorité pour préserver l'équilibre budgétaire de l'établissement et assurer le maintien des emplois et le développement des activités.

Ce développement ne peut se réaliser sans investissements. Conformément au projet d'établissement, le Directeur général de l'EPCC a choisi **d'investir dans la notoriété du Centre Culturel de Rencontre, la recherche de nouveaux publics et le lancement de nouveaux moteurs de développement économique** pour assurer un plus grand degré d'autonomie financière de l'EPCC pour les années à venir.

Cette stratégie de développement se décline en 2 axes :

1 – De grands projets structurants pour l'avenir :

- En déployant le Festival des jardins sur **le 2^{ème} demi-cercle** imaginé pour la Cité idéale de Ledoux, sur la prairie située à l'arrière de la Saline, afin de donner vie à l'utopie de l'architecte. Ce « **Retour au cercle** » intégrera l'aménagement d'un jardin pédagogique dédié aux écosystèmes jurassiens franco-suisses, en partenariat avec l'Université de Franche-Comté, ainsi que la création de jardins permanents aménagés dans l'enceinte de la Saline et signés par de grands paysagistes.

- En créant le dispositif **MUSIC@MPUS** : un centre d'enseignement à distance destiné à une clientèle d'étudiants passionnés, de préprofessionnels et d'institutions musicales, fondé sur la sauvegarde et la diffusion du patrimoine musical dans sa dimension pédagogique. L'objectif est **la constitution d'un catalogue raisonné d'interprétation, par des solistes prestigieux, d'œuvres majeures du répertoire** reposant sur les moments uniques que représente la transmission de maître à élève. Les enregistrements multi-caméras de ces Master Class seront diffusés auprès des universités et institutions musicales du monde entier, **sur une plateforme web dédiée**, permettant d'accéder à tous les angles de caméras en même temps, de changer et switcher instantanément de point de vue et de vivre une expérience de visionnage radicalement nouvelle. Chaque utilisateur prend ainsi la place du réalisateur et

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

construit son visionnage personnel en direct « live ». La direction artistique sera portée par Jordi Savall et Marc Coppey.

- En aménageant **des studios de travail, de répétition et d'enregistrement à l'étage de la nouvelle salle de spectacle** construite par le Département du Doubs, propriétaire, dans la Berne Est (1800m² non exploités depuis 1937). Ce projet permettra d'accueillir de façon régulière des stages de musique de haut niveau pour le projet MUSIC@MPUS, pour le projet ORPHEUS XXI, mais également des congrès et des événements privés.
- En enrichissant le contenu de la visite patrimoniale quotidienne de la Saline royale avec le projet « **180° augmenté** », mis en œuvre dès 2019, qui permet :
 - o La création d'un dispositif de **réalité augmentée** artistique et interactif connecté et évolutif dans le bâtiment de la Berne Ouest, portant sur la narration du passé manufacturier de la Saline royale.
 - o L'aménagement d'une **salle d'interprétation numérique de l'histoire de la Saline royale** dans l'actuel Hall Antoine.
 - o La conception d'un nouveau dispositif de « **smart-guides** » **multilingues** pour remplacer les audioguides vieillissants.
 - o La **valorisation numérique du contenu scientifique du célèbre traité de Claude-Nicolas Ledoux** dans le musée des maquettes.
- **En créant 9 nouvelles chambres à l'horizon 2021**, pour atteindre 40 chambres au total, afin de mieux accueillir nos partenaires et nos clients (individuels, résidences d'artistes, entreprises) et de répondre aux besoins d'hébergement qu'auront suscité les nouveaux projets de développement de l'EPCC.

2 – Une politique événementielle ambitieuse :

- 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 sont ainsi développés 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 la Ville de Beaune, 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 la Mission Voix de Franche-Comté.
- En produisant de **grandes expositions** attirant un public nombreux autour d'artistes de premier ordre : Hergé / Tintin en 2017, « Les cités végétales » de Luc Schuiten en 2018, « Woodstock Spirit » de Marc Bénéaïche ainsi que « Le monde de Jules Verne » en 2019.
- En accueillant des **concerts de grande ampleur** qui marquent les mémoires : 19.000 personnes pour **David Gilmour** en 2016, et 20.000 personnes sur deux jours pour **Woodstock Electro** avec les Eurockéennes de Belfort en 2019.
- 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** offre aux visiteurs 16 jardins renouvelés entièrement chaque année, avec la contribution d'artistes et de paysagistes européens, en collaboration avec de nombreux établissements de formation professionnelle. En 2019, les jardins s'inspireront de la thématique « Flower power » pour célébrer les 50 ans du festival Woodstock.
- En créant un **événement fédérateur en été, « Lux Salina »**, pour mobiliser le grand public et le tissu associatif en région (600 bénévoles et près de 10.000 spectateurs en 2018).
- En développant une nouvelle offre familiale en hiver avec un **marché de Noël d'artisanat d'art** et une **patinoire couverte de 300m²**.
- 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 poursuivant son investissement dans des projets de coopération européenne :

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

- « **Le patrimoine musical de tradition orale de l'Espace Alpin** » : dans le cadre du programme Interreg Espace Alpin, avec des partenaires d'Autriche, de Suisse et de Slovénie.
- « **ORPHEUS XXI – Music for Life and Dignity** », sous la direction de Jordi Savall, avec le soutien du programme EUROPE CREATIVE, 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.

Ces projets sont tous présentés de manière synthétique en annexe (cf. « La Saline royale projetée en 2024 »).

En articulant l'excellence artistique et scientifique avec l'accessibilité pour le plus grand nombre, la stratégie de l'établissement 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 méthode d'élaboration du budget 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 des années récentes 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 validé la méthode 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, assurer la pérennité des emplois et renforcer la capacité de production artistique de la Saline.

Continuer à développer les recettes propres pour financer la hausse des dépenses.

A partir de 2019, il nous faut **trouver de nouvelles recettes propres** pour financer la hausse de certaines dépenses et équilibrer le budget durablement.

• **Les principales raisons de ces nouvelles dépenses :**

- L'augmentation de la valeur du point d'indice fixé par la convention collective de l'animation et déterminant la hauteur des salaires (+40k€).
- Le recrutement de saisonniers supplémentaires pour répondre à l'accroissement du volume d'activité en restauration (+41k€). Pour mémoire, le chiffre d'affaires des repas produits en interne et commercialisés auprès de nos clients est passé de 150k€ en 2014 à 450k€ en 2018, soit une augmentation de +200% en 4 ans.
- Le prix du fioul continue à augmenter (+41k€ en 3 ans, soit +72%).
- Nous continuons à financer progressivement l'amortissement des investissements des années passées (+55k€ entre 2018 et 2019).
- Nos subventions européennes s'arrêtent en fin d'année 2018 (-120k€ de marge entre 2018 et 2019). Nous prévoyons d'en chercher de nouvelles.
- La disparition des emplois aidés (-65k€ de recettes).

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.**

Grâce au travail de l'équipe de Direction avec les responsables de services, **des solutions ont pu être identifiées :**

- Les dépenses de la Direction générale baissent de 69k€ (conseillers juridiques, cabinet de recrutement, honoraires, annonces liées aux marchés publics).

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

- Nouvelles recettes de billetterie (+120k€ liés à la hausse de la fréquentation et à l'application sur l'ensemble de l'année dorénavant du tarif d'entrée de haute saison).
- Hausse des recettes liées à l'événement Lux Salina (+37k€).
- Accroissement des bénéfices de l'hôtel (+22k€), de la Table des jardins (+20k€) et de la librairie-boutique (+25k), en s'appuyant sur les recettes effectivement réalisées en fin d'année 2018.
- De nouveaux apports en mécénat et sponsoring (Crédit Agricole, Passion Froid, Sopra-Steria, ENEDIS) pour un montant de +134k€.
- Nouveaux projets européens en préparation (Interreg Espace Alpin notamment).
- Meilleure intégration des coûts de restauration et d'hébergement dans les budgets des projets culturels.

Pour accompagner les projets de développement culturel de l'EPCC, le Conseil Départemental du Doubs envisage un montant de subvention de 916.015 € en 2019, représentant une hausse de 37.880€ par rapport au BP 2018.

Le budget de programmation artistique reste globalement stable. L'année 2019 se distingue néanmoins de l'année précédente par l'inscription, en charges comme en produits, d'une somme de 350k€ liée à l'organisation du festival Woodstock Electro en partenariat avec les Eurockéennes de Belfort.

A ce jour, l'équilibre du budget repose sur la concrétisation de projets de mécénat en cours de discussion avec nos partenaires (entre 150.000 € et 200.000 €).

BP 2019					
CHARGES (en millions d'euros)			PRODUITS (en millions d'euros)		
Masse salariale	2,90	47%	Recettes propres	3,66	60%
Charges de structure (incompressibles)	0,87	14%	Contribution statutaires	1,13	19%
Hébergement, restauration, centre de congrès	0,44	7%	Autres financements publics français	1,26	21%
Activités culturelles et scientifiques	1,76	29%	Subventions européennes	0,04	1%
Stratégie de développement et communication	0,12	2%			
TOTAL des charges	6,09	100%	TOTAL des produits	6,09	100%

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 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

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

Les principaux projets d'investissement de l'EPCC pour l'année 2019 :

Culturel :

- Mise en place du projet 180° AUGMENTE : 182.000 €
- Remplacement des éclairages et de mobilier de la librairie-boutique : 8.500 €

Technique et Administration :

- Rénovation de la cuisine et des sanitaires de la Maison d'Arc : 28.000 €
- Aménagement des bureaux et salle de réunion du rez-de-chaussée du bâtiment des Commis : 20.000 €
- Achat d'une nacelle élévatrice : 14.000 €
- Remplacement de deux véhicules de service : 10.000 €
- Remplacement du logiciel de paie : 15.000 €
- Remplacement du Manitou (télescopique) : 40.000 €
- Remplacement d'équipements obsolètes ou devenus dangereux : 15.000 €
- Remplacement de matériel informatique : 10.000 €
- Sécurisation du site web de la Saline : 4.000 €

Evénements d'entreprises et séjours :

- Réalisation de mobiliers pour les salles de restauration : 12.000 €
- Création d'un site web pour l'hôtel : 16.000 €
- Achat d'armoires réfrigérées, d'une étuve et d'un chariot bain-marie : 15.000 €

A ce jour, la Direction de l'EPCC propose de fixer l'ordre des priorités de ses propres investissements pour l'année 2019, puis de réaliser les projets en fonction des possibilités de financement permises par le résultat comptable 2018.

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.

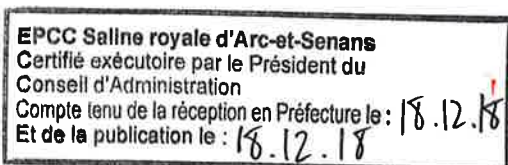
Il est proposé au Conseil d'Administration de l'EPCC Saline Royale d'Arc et Senans de débattre des orientations budgétaires et d'activité pour l'année 2019 et de valider les priorités mises à jour du plan d'investissement de l'EPCC pour 2019.

Vote à main levée

Membres : 19
Pour : 19

LE CONSEIL D'ADMINISTRATION APRES AVOIR VOTE

ACCEPTE à l'unanimité de débattre des orientations budgétaires et d'activité pour l'année 2019.
VALIDE à l'unanimité les priorités mises à jour du plan d'investissement de l'EPCC pour 2019.



Préfecture du Doubs

Reçu le 18 DEC. 2018



Contrôle de légalité

La Présidente

Christine BOUQUIN