

**EXTRAIT du REGISTRE des DELIBERATIONS  
du CONSEIL D'ADMINISTRATION de l'EPCC SALINE  
ROYALE D'ARC-ET-SENANS  
SEANCE DU 26 NOVEMBRE 2019**

**DEL04NOV2019**

**OBJET : Débat d'orientation budgétaire 2020**

**Présents :**

**Département du Doubs**

Mme Christine BOUQUIN, Présidente

M. Thierry MAIRE DU POSET, Vice-Président

**Région Bourgogne Franche-Comté**

Mme Laurence FLUTTAZ, Vice-Présidente

**Etat**

M. Pierre-Olivier ROUSSET, Directeur Régional Adjoint Délégué des Affaires Culturelles Bourgogne Franche-Comté

**Ville de Salins-les-Bains**

M. Gilles BEDER, Maire

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

M. Jaques MAURICE, Maire

**ENEDIS**

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

**Personnalités qualifiées**

M. François FAVORY

M. Jean-François GIRARD

M. Denis GRANDJEAN

M. François LAIGNEAU, Directeur Territorial Caisse des Dépôts

**Représentants du personnel**

Mme Delphine FAIVRE

M. Michel PETITCOLAS, Comptable de l'EPCC

**Pouvoirs :**

M. Daniel BOUCON, personnalité qualifiée, a donné pouvoir à M. François FAVORY

M. Pascal CHOPPIN, représentant du personnel de l'EPCC Saline royale, a donné pouvoir à Mme Delphine FAIVRE

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

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

M. Loïc NIEPCERON, Vice-Président de l'EPCC, a donné pouvoir à Mme Christine BOUQUIN

M. Bernard SCHMELTZ, Préfet de Région, a donné pouvoir à M. Pierre-Olivier ROUSSET

**Absents excusés :**

M. Raphaël KRUCIEN, Conseiller départemental

M. Patrick BONTEMPS, Adjoint au Maire de Besançon

Mme Géraldine LEROY, Conseillère départementale

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 2019 sur l'équilibre suivant :

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%			
<b>TOTAL des charges</b>	<b>6,09</b>	<b>100%</b>	<b>TOTAL des produits</b>	<b>6,09</b>	<b>100%</b>

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

L'équilibre de son budget reste un défi chaque année car les contributions statutaires (19% des produits), loin de financer les charges fixes de l'EPCC (61% des charges), ne permettent pas de couvrir la masse salariale (47% 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 €	173 556 €	?

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, restauration, projets européens), hors masse salariale : **+ 1,3M€** entre 2014 et 2019, soit une hausse de +140%.
- **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** 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%.
- L'EPCC a autofinancé près de 3M€ d'investissements depuis 2013.
- Nous avons créé 11 emplois durables (équivalent temps plein) depuis 2013.
- La fréquentation du monument est passée de 93.800 personnes en 2013 à près de 125.000 personnes en 2017 et 2018. Les prévisions 2019 se maintiennent au même niveau.
- L'étude d'impact économique de la Saline menée en 2015 et actualisée avec les chiffres de 2018, en partenariat avec le Comité régional du tourisme BFC, Doubs tourisme et Jura Tourisme, indique que les activités de l'établissement génèrent des retombées économiques de 17,5M€ par an sur son territoire de proximité (départements du Doubs et du Jura), avec une hausse de +28% sur les 3 dernières années.

	2015	2018	Évolution (%)
Retombées économiques sur le Doubs et le Jura (global)	13 728 779 €	17 487 631 €	+28%
Retombées économiques sur le Doubs et le Jura (par habitant)	17 €	22 €	+29%

Ces retombées économiques représentaient 17€ par habitant sur les deux départements en 2015. Elles atteignent 22€ par habitant en 2018.

Aujourd'hui, **pour 1€ de subvention publique locale investie dans la Saline, l'établissement génère près de 8,21€ de retombées économiques au niveau local.**

**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
- 1 poste de Second de cuisine
- 1 poste de Serveur
- 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.
  - Aménagement d'un espace immersif visuel et sonore pour les expositions temporaires (Luc Schuiten, Woodstock Spirit).
- **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 investissement. 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<sup>ème</sup> 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 projet d'aménagement paysager « **Un cercle immense** » intégrera l'aménagement d'un jardin pédagogique dédié aux écosystèmes jurassiens franco-suisse, 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** qui consiste en un centre international d'enseignement et de services numériques musicaux à distance. Ce projet est fondé sur la sauvegarde et la diffusion du patrimoine par la formation des meilleurs musiciens de demain. L'objectif est de créer le plus complet et

le plus prestigieux catalogue international de Master Class filmées de musique classique et baroque et d'offrir une chance aux jeunes musiciens du monde entier d'ouvrir leur carrière à l'international en suivant les enseignements des plus grands Maîtres de musique lors d'académies à la Saline royale et en accédant à l'excellence de l'enseignement musical on-line.

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 d'apprentissage radicalement nouvelle. Chaque utilisateur prend ainsi la place du réalisateur et 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 (1.000m<sup>2</sup> 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 2023**, 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 Bénéaiche et « Le monde de Jules Verne » en 2019, puis « Le cirque, c'est la nostalgie du paradis » avec le Cirque Plume et le MuCem en 2020.
- 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 12 jardins renouvelés entièrement chaque année, avec la contribution d'artistes et de paysagistes européens, en collaboration avec de nombreux établissements de formation professionnelle. En 2020, les jardins s'inspireront de la thématique « **Destins de cirque** » en écho à notre grande exposition temporaire.
- En créant des **événements fédérateurs en été tels que « Lux Salina »**, pour mobiliser le grand public et le tissu associatif en région (800 figurants bénévoles et plus de 30.000 spectateurs accueillis).

- En développant une nouvelle offre familiale en hiver avec **un marché de Noël d'artisanat d'art** et une **patinoire couverte de 300m<sup>2</sup>**.
- 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.

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 de l'EPCC pour maintenir l'équilibre budgétaire de la section de fonctionnement**

Pour l'année 2020, nous avons donné une priorité à la recherche **de nouvelles recettes propres** pour financer les charges fixes de fonctionnement, le projet culturel et équilibrer le budget durablement.

#### **Les défis budgétaires de l'exercice 2020 s'expliquent par :**

- L'augmentation de la valeur du point d'indice fixé par la convention collective de l'animation et déterminant la hauteur des salaires de 6,24€ à 6,32€, soit une augmentation de 1,28%, représentant un coût budgétaire d'environ 35k€.
- Nous continuons à financer progressivement l'amortissement des investissements des années passées (+55k€ entre 2018 et 2020).
- La disparition des emplois aidés (-65k€ de recettes depuis 2018).

#### **Pour équilibrer le Budget Primitif**, l'équipe de Direction et les responsables de services ont identifié **plusieurs solutions :**

- Nouvelles recettes de billetterie liées à la fois à la mise en œuvre des nouveaux Smartguides avec un tarif adapté (+98k€), et à la prise en compte des recettes effectivement réalisées en 2019 (+75k€).
- Maîtrise de la masse salariale (pour un nombre d'emplois constant) du fait de l'allègement des cotisations patronales, de la transformation de saisonniers en CDI (suppression de primes de précarité) et de l'optimisation des périodes de recours aux CDD saisonniers.
- Les recettes 2020 de l'Hôtel, de la Table des jardins, du Centre de congrès et de la Librairie-boutique sont prévues au niveau des recettes effectivement réalisées en fin d'année 2019.
- De nouveaux apports en mécénat et sponsoring (Crédit Agricole, Fondation Pays de France, AG2R LA MONDIALE, Sopra-Steria, ENEDIS...) pour un montant de 217k€ dont 73k€ sont déjà acquis.

- Nouveaux projets européens : INTERREG pour « Living Lab » et FEDER pour « 180° Augmenté » représentant 301k€ de recettes et 190k€ de dépenses en section de fonctionnement.

Le budget de programmation artistique reste globalement stable. Une seule grande exposition temporaire est prévue en 2020, « *Le Cirque, c'est la nostalgie du paradis* » (nous en avons exceptionnellement proposé deux en 2019), elle est complétée par une exposition du grand photographe de l'architecture Georges FESSY de février à mai, ce qui se traduit par une réduction des charges de 150k€ par rapport à l'an passé.

ANNEE 2020					
CHARGES (en millions d'euros)			PRODUITS (en millions d'euros)		
Masse salariale	2,99	52%	Recettes propres	2,81	49%
Charges de structure (incompressibles)	0,85	15%	Mécénat et sponsoring	0,22	4%
Hébergement, restauration, centre de congrès	0,41	7%	Contribution statutaires	1,13	20%
Activités culturelles et scientifiques	1,36	24%	Autres financements publics français	1,27	22%
Stratégie de développement et communication	0,12	2%	Subventions européennes	0,30	5%
<b>TOTAL des charges</b>	<b>5,73</b>	<b>100%</b>	<b>TOTAL des produits</b>	<b>5,73</b>	<b>100%</b>

### 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 **quatre objectifs stratégiques** de la Saline royale d'Arc-et-Senans :

- Accroître la fréquentation du monument et valoriser son patrimoine en enrichissant continuellement son offre culturelle (nouveaux jardins du projet « Un cercle immense », nouveaux smartguides pour enrichir les visites au quotidien grâce au numérique).
- 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.

Les principaux projets d'investissement de l'EPCC pour l'année 2020 :

#### Culturel :

- Mise en œuvre du projet 180° AUGMENTE (smartguides, réalité augmentée, numérisation du Traité de Ledoux) : 557.000 €
- Jardin pédagogique ZAAJ (projet « Living Lab ») : 200.000 €

- Maîtrise d'œuvre des aménagements paysagers et des nouveaux jardins permanents (projet « Un cercle immense ») : 153.000 €

**Technique et Administration :**

- Rénovation de la cuisine et des sanitaires de la Maison d'Arc : 26.000 €
- Remplacement d'équipements obsolètes ou devenus dangereux : 15.000 €
- Remplacement de matériel informatique : 10.000 €

**Evénements d'entreprises et séjours :**

- Réalisation de mobiliers pour les salles de restauration : 3.000 €

A ce jour, la Direction de l'EPCC propose de fixer l'ordre des priorités de ses propres investissements pour l'année 2020, puis de réaliser les projets en fonction des possibilités de financement permises par le résultat comptable 2019.

**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 de débattre des orientations budgétaires et d'activité pour l'année 2020 et de valider les priorités mises à jour du plan d'investissement de l'EPCC pour 2020.

**Vote à main levée**

Membres : 18

Pour : 18

**LE CONSEIL D'ADMINISTRATION**

**APRES AVOIR VOTE**

**VALIDE à l'unanimité les priorités mises à jour du plan d'investissement de l'EPCC pour 2020.**

La Présidente  
Christine BOUQUIN