

RAPPORT D'ORIENTATION BUDGÉTAIRE 2024

1	CONTEXTE	3
2	ORIENTATIONS BUDGETAIRES	5
2.1	FONCTIONNEMENT	5
2.2	INVESTISSEMENT	9
3	ACTIVITE	10
3.1	ACCOMPAGNEMENTS DES PROFESSIONNELS	10
3.2	CONCEPTION ET PRODUCTION D' ACTIONS ARTISTIQUES	11
3.3	ASSISTANCE TECHNIQUE AUX ACTEURS	12
3.4	RECUEIL, ANALYSE ET MISE A DISPOSITION DE RESSOURCES	13

1 Contexte

Arsud est un établissement public administratif créé par la délibération 19-586 du Conseil Régional Provence-Alpes-Côte d'Azur du 16 octobre 2019.

Les missions d'Arsud s'organisent autour de plusieurs axes :

- L'accompagnement des professionnels en ingénierie culturelle
- Le soutien technique aux artistes et compagnies de la région
- La production de manifestations culturelles sur l'ensemble du territoire dans un but de valorisation de la politique culturelle de la Région Sud.
- Arsud est aujourd'hui missionné par la Région Sud et La Drac pour être l'outil central d'accompagnement du secteur culturel aux enjeux d'innovations, de transitions et plus spécifiquement de transition écologique.

2024 sera une année charnière pour Arsud, qui pourra prendre pleinement possession de nouveaux locaux construits à la suite des investissements importants réalisés lors des exercices précédents.

La mise en fonction des espaces de formation et de répétition plus vastes et plus modernes permettra d'accroître le volume d'activité et les ressources propres, tout en améliorant la qualité des prestations.

Arsud se structure autour de trois directions :

Le Pôle culturel et communication, avec une mission de conseil, de formation et d'accompagnement des acteurs culturels dans leur structuration et leur développement, ainsi qu'une mission de conception et production d'actions artistiques,

Le Pôle production et technique qui gère les 3 Parcs de matériel scénique : au siège d'Arsud à Bouc-Bel-Air et dans les agences situées à Saint-Laurent-du-Var et à Sisteron, mais également l'organisation technique et logistique des opérations réalisées par Arsud telles que la Tournée Mosaïque.

Le Pôle Administration et Finances, ayant pour missions principales la gestion budgétaire et comptable, les ressources humaines, la commande publique, la conformité juridique de l'établissement, l'hygiène, la sécurité et la gestion du fonctionnement interne.

Le fonctionnement de l'établissement public administratif Arsud est financé en majorité par la Région Provence-Alpes-Côte d'Azur, ainsi que par la Direction Régionale des Affaires Culturelles et les ressources propres de l'établissement, issues de son activité. Des financements complémentaires peuvent exister ponctuellement par le biais de partenariats.

En 2019, ARSUD a perçu un boni de liquidation significatif provenant de la dissolution de l'association ARCADE et de produits exceptionnels devant permettre d'absorber un déficit résiduel lié à une baisse de subventions.

Les contraintes d'exploitation depuis la création de l'établissement ont introduit un usage différent de ce boni, qui a servi à :

- Maintenir un rythme soutenu de l'activité, à la sortie d'une pandémie, en inscrivant de nouvelles actions en complément de celles dites pérennes,
- Couvrir des commandes sans financement correspondant,
- Plus récemment, absorber des augmentations subies des coûts de fonctionnement en lien avec la consommation énergétique et les obligations législatives à caractère salarial.

En conséquence, la consommation intégrale des produits exceptionnels soulève la problématique de la sécurité financière de l'outil dans une continuité de l'activité.

Le niveau des produits courants ne répondant plus au niveau des dépenses, il convient de poser une analyse sur :

- Les dépenses de l'établissement et sa capacité à les adapter
- Le niveau d'activité attendu par les tutelles
- La capacité à créer de nouveaux produits

Dans la continuité du Plan d'action triennal éco-responsable engagé par Arsud dès 2023 (règlement intérieur vert, norme Iso 26000), pour 2024, Arsud souhaite engager un Bilan Carbone et former ses équipes à cette méthodologie pour disposer d'outil d'évaluation et de régulation pérennes.

Arsud pourra également mener un « audit énergétique » dans l'objectif de réduire sa consommation et étudier les investissements nécessaires pour accéder à l'autonomie énergétique.

2 Orientations budgétaires

Le budget d'Arsud est construit sur l'hypothèse de la continuité de ses missions.

2.1 Fonctionnement

2.1.1 Estimation du résultat 2023

	2020 réalisé	2021 réalisé	2022 réalisé	2023 réalisé estimé
CHARGES				
Dépenses à caractère général 011	1 214 707 €	1 794 964 €	1 686 837 €	1 527 723 €
Charges de personnel 012	3 422 805 €	3 483 795 €	3 550 267 €	3 663 963 €
Dotations aux amortissements 042	433 566 €	327 163 €	337 342 €	388 585 €
Autres charges de gestion courante 65	352 070 €	154 836 €	64 129 €	260 377 €
Autres charges de l'exercice	45 844 €	5 593 €	1 624 €	347 €
TOTAL CHARGES	5 468 992 €	5 766 350 €	5 640 199 €	5 840 995 €

PRODUITS				
<i>Excedent reporté 002</i>	<i>873 211 €</i>	<i>645 761 €</i>	<i>518 102 €</i>	<i>144 986 €</i>
Atténuation de charges personnel 013	114 860 €	115 185 €	102 361 €	122 144 €
Quote part subvention d'investissement 040	194 758 €	214 198 €	71 047 €	51 364 €
Recettes d'activité 70	212 699 €	641 626 €	364 408 €	317 268 €
Dotation DRAC 74		400 000 €	591 000 €	600 000 €
Dotation Région 74	4 497 610 €	4 230 400 €	4 090 000 €	4 463 000 €
Autres dotations	23 065 €		45 000 €	
Autres produits	198 551 €	37 282 €	3 267 €	30 647 €
TOTAL PRODUITS	6 114 753 €	6 284 452 €	5 785 185 €	5 729 409 €

RESULTAT AVANT REPORT DE L'EXCEDENT N-1	- 227 450 €	- 127 659 €	- 373 115 €	- 256 572 €
RESULTAT DE L'EXERCICE	645 761 €	518 102 €	144 986 €	- 111 586 €

Le résultat estimé de la section de fonctionnement pour l'année 2023 serait déficitaire. Ce déficit pourrait s'estimer à environ 100 000€.

Le niveau des produits courants ne répondant plus au niveau des dépenses, les principes d'économies suivant serviront de principales orientations pour l'élaboration du budget 2024 :

- Suspension de tout nouveau recrutement avant réalisation d'une réorganisation générale des services, en tenant compte des opportunités de mutualisation de moyens humains, redéploiement...
- Limitation des dépenses non-essentielles et optimisation des ressources existantes.

2.1.2 Charges

- **Charges à caractère général (chapitre 011)**

Malgré le contexte conjoncturel, une démarche d'économie de fonctionnement a été lancée dès 2022, résultant sur une stabilisation, voire une baisse, du montant du chapitre 011 – charges à caractère général.

Hors année COVID, le chapitre 011 est en baisse régulière, traduisant un effort d'économies sur le fonctionnement et un effort de maîtrise des coûts directs d'activité.

Orientation budgétaire pour 2024 : Arsud s'astreindra à stabiliser son budget de fonctionnement, en mettant en œuvre des économies et des optimisations destinées à absorber les augmentations conjoncturelles. Néanmoins, l'ouverture des nouveaux locaux agrandis et la consommation énergétique ainsi que les frais de nettoyage qui en découlent, ainsi que les incertitudes concernant les coûts de l'énergie, peuvent laisser présager une augmentation.

- **Charges de personnel (chapitre 012), ressources humaines**

Au 1^{er} janvier 2024, Arsud comptera 55,6 agents permanents.

Les prévisions budgétaires 2024 intègrent les évolutions salariales liées au déroulement des carrières des agents mais également les augmentations subies. Ainsi, Arsud anticipe les surcoûts au chapitre 012 liés à :

- Application des évolutions réglementaires sur la rémunération de la fonction publique (augmentation du point d'indice, attribution de 5 points d'indices supplémentaires au 1er janvier, réévaluation des montants des jours indemnisés dans le cadre du CET...)
- Anticipation de la continuité de certaines décisions (sur la Garantie Individuelle du Pouvoir d'Achat notamment)
- L'augmentation des coûts d'assurance statutaire liée aux charges salariales

Au vu des contraintes budgétaires, des principes ont cependant été actés pour générer des économies dès 2024 afin de contenir les charges salariales au maximum :

- Non-renouvellement des fins de contrat lorsque l'activité le permet
- Non-remplacement, lorsque cela est possible, des agents en arrêt maladie
- Suppression de deux postes qui étaient vacants au tableau des emplois
- Travail sur l'adaptabilité et l'organisation des équipes
- Limitation de la rémunération des CET
- Adaptation de la couverture assurantielle statutaire

Une vigilance particulière sera portée sur la maîtrise de la masse salariale de l'établissement. A ce titre une démarche de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC) sera lancée en 2024.

Orientation budgétaire pour 2024 : Arsud s'astreindra à stabiliser son budget de masse salariale, en mettant en œuvre des économies et des optimisations destinées à absorber les augmentations conjoncturelles.

- **Activité**

Les missions et actions principales d'Arsud sont définies dans le présent rapport qui n'est ni exhaustif ni limitatif. Arsud pourra, dans le courant de l'année, engager des actions culturelles nouvelles en lien avec ses financeurs, si les projets sont votés par son conseil d'administration.

- **Ecritures d'ordre**

Les écritures d'ordre sont le reflet comptable des écritures d'amortissements des acquisitions immobilisées et des subventions ayant servi à leur acquisition.

Ces amortissements d'acquisition des immobilisations sont constatés par une écriture de charges de fonctionnement, contrebalancée pour le même montant d'une écriture de produit en section d'investissement. Cependant, un déséquilibre peut être généré si des investissements sont effectués sans qu'une subvention du même montant ne soit votée.

Chaque année, la part d'autofinancement ainsi générée permet à Arsud d'acquérir de nouvelles immobilisations sans avoir recours à de nouvelles subventions d'investissement. Ce mécanisme impacte néanmoins la section de fonctionnement en créant une charge supplémentaire.

Orientation budgétaire pour 2024 : Plusieurs pistes sont explorées dans le but de réduire cet impact sur la section de fonctionnement, à commencer par la limitation de l'investissement sur fonds propres d'Arsud. L'hypothèse d'une dotation annuelle d'investissement a été évoquée avec la Région Sud et pourra être mise en place.

2.1.3 Produits

L'année 2023 a connu une progression des financements par rapport à 2022, aussi bien par la Région (dotation complémentaire de 140 000€) que par la DRAC.

Des demandes de subventions de fonctionnement seront faites à la Région Sud Provence-Alpes-Côte d'Azur pour l'année 2024. Ces demandes couvriront les frais de fonctionnement de l'établissement pour la mise en œuvre de l'ensemble des actions, pérennes ou ponctuelles, définies en collaboration avec la Direction de la Culture. Pour 2024, la Région Sud a annoncé souhaiter apporter un complément de financement à l'établissement par le biais d'une augmentation de la dotation socle.

Des demandes de subventions de fonctionnement, correspondant au cadre d'un programme d'activité annuel, seront faites auprès de la Direction Régionale des Affaires Culturelles pour 2024, les actions répertoriées dans la convention de partenariat 2023 ayant été réalisées.

Ces demandes viendront s'appuyer sur la convention de partenariat triennale entre Arsud et la DRAC. Ce document développera les principaux axes de collaboration entre les deux établissements.

Par ailleurs, des produits proviendront des recettes générées par une partie de l'activité :

- Activité de formation
- Location de matériel (trois parcs en région)
- Location de plateaux de résidence
- Village des containers

Orientation budgétaire pour 2024 : un état des lieux et une analyse des données permettront de définir des axes de progression sur les ressources propres de l'établissement.

Les axes développés seront :

- Etude sur la tarification existante et sur la fréquentation (parcs de matériel, plateaux, formation, pianos, containers ...) dans un objectif d'augmentation des recettes,
- Etude sur la possibilité de systématiser une participation des communes ou des partenaires dans le cadre des actions de production (tournée mosaïque, Scènes de Bistrot, expositions ...),
- Réflexion sur la valorisation du parcours d'accompagnement d'Arsud par le biais d'une participation financière des utilisateurs concernant les rendez-vous d'accompagnement, les ateliers thématiques, les espaces de co-working. Cette analyse devra prendre en compte une tarification des services et la volonté de fidélisation des usagers.

2.1.4 Comptabilité Analytique

Afin d'optimiser le pilotage de l'établissement et de pouvoir disposer d'éléments d'information précis pour ses financeurs, Arsud a mis en place une approche analytique de sa comptabilité durant l'année 2023.

Il en résulte, fin 2023, une vision des activités de l'établissement en coûts complets ; la comptabilité analytique intégrant la ventilation des frais fixes et des charges de personnel, pour chaque projet. Ce travail sera présenté courant 2024 au conseil d'administration et permettra la production d'un rapport de gestion détaillé annexé au compte administratif.

La mise en place de cet outil et de réunions régulières participent à l'organisation d'un dialogue de gestion qui permettra d'établir un programme d'activités 2024 compatible avec un comblement du déficit 2023 et soutenable financièrement.

2.1.5 Fiches de cadrage

La question de la maîtrise budgétaire pose la question plus générale du fonctionnement entre Arsud et ses financeurs. La définition préalable du besoin, et plus globalement du cadre d'action, apparaît indispensable afin d'assurer la sécurité juridique et la maîtrise du budget de l'opération envisagée.

La mise en place d'une « fiche de cadrage type » permettant au financeur de formaliser une première demande claire, dans un délai, un cadre juridique et un budget défini, est nécessaire.

L'envoi de cette fiche « type » constituerait une première amorce préalable au montage de toute opération engageant le budget et la responsabilité d'Arsud.

2.1.6 Dette

Orientation budgétaire pour 2024 : Arsud n'a actuellement aucune dette et projette de poursuivre cette politique pour 2024.

2.2 Investissement

Le montant investi par Arsud en 2023 est estimé à 2 700 000€.

Ce montant comprend, notamment :

- Les travaux sur le site de Bouc-Bel-Air pour 2.077.000 €
- Le système de sécurité incendie correspondant pour 205.000 €
- L'achat de mobilier pour 93.000 €
- L'achat de matériel informatique pour 100.000 €
- Divers travaux d'aménagements et achats

Pour l'année 2023, le résultat de la section d'investissement estimé est excédentaire de 200 000€.

	2023 réalisé estimé
TOTAL CHARGES	2 726 840 €
TOTAL PRODUITS	2 932 934 €
RESULTAT DE L'EXERCICE	206 094 €

Orientation budgétaire pour 2024 : L'opération de travaux étant terminée, le montant de l'investissement pour 2024 sera revu à la baisse.

Il comprendra notamment :

- L'achat de matériel de spectacle, ce projet étant déjà financé par une subvention spécifique de la Région Provence-Alpes-Côte d'Azur :
 - ✓ Renouvellement du matériel obsolète sur les parcs de matériel de Bouc-Bel-Air, de Sisteron et Saint-Laurent-du-Var,
 - ✓ Achat de matériel de spectacle à usage interne permettant d'assurer des prestations et d'organiser des rencontres,
 - ✓ Remplacement progressif du parc lumière traditionnel par des projecteurs à LED, dans une démarche écoresponsable.
- Le travail de maîtrise d'œuvre concernant la réorganisation du parvis d'entrée du site d'Arsud et l'optimisation de l'empreinte foncière du village des containers, permettant une reprise complète des sens de circulation du site qui connaît une forte coactivité (agents, usagers, résidents, futur bâtiment des archives de la Région Provence-Alpes-Côte d'Azur)
- Des projets d'investissements en cours d'étude : achat de véhicules, matériel informatique pour le fonctionnement des services, aménagements des sites de Bouc-Bel-Air et des agences ...

La différence entre le budget de dépenses d'investissement et le montant des projets financés déterminera le volume des demandes éventuelles de subvention d'investissement pour 2024.

3 Activité

En 2024, toutes les actions d'Arsud seront traversées par les impératifs de la Transition Ecologique.

3.1 Accompagnements des professionnels

- **Accompagnement**

Reconduction et déploiement des actions d'accompagnement dans le but de soutenir les opérateurs culturels dans leur stratégie de structuration et de développement, d'accompagner les collectivités dans l'analyse de leurs politiques culturelles et de consolider des partenariats structurants avec des lieux et équipements du territoire.

En 2024 une réflexion sera engagée sur la mise en place d'un parcours d'accompagnement payant.

- **Fabrique de Formation**

Les programmes 2024 de la Fabrique Formation sont impactés par une procédure de marchés publics. Outre la conformité de la procédure, cette démarche permet le renouvellement de formateurs et le déploiement de l'offre pédagogique.

L'offre de formation 2024 sera construite dans un objectif d'augmentation du nombre d'utilisateurs et du chiffre d'affaires.

- **AtelierPro**

Arsud propose aux entrepreneurs culturels des temps de « workshop » pour aborder les clés essentielles pour la consolidation de leurs projets. Ces temps favorisent la mise en pratique et « l'applicatif métier » des participants. Ces ateliers sont guidés avec l'aide d'experts et d'intervenants qualifiés.

- **RencontrePro**

Conçues en partenariat avec des lieux et festivals régionaux, mais également des organismes nationaux des filières créatives et des collectivités publiques, ces rencontres professionnelles abordent des thématiques de développement pour le secteur du spectacle vivant et de la culture, favorisent les échanges professionnels et la structuration du réseau.

- **LaboPro / innovation transition**

Le LaboPro / innovation transition est un espace participatif d'innovation et de développement pour la filière du spectacle vivant.

En phase avec les mutations actuelles du secteur, le LaboPro /innovation transition rassemble des professionnels de la région (directeurs de lieux, festivals, équipes artistiques, producteurs, partenaires institutionnels) dans des séances de travail en intelligence collective pour produire et prototyper de nouvelles solutions adaptées (nouveaux projets, nouveaux usages, nouveaux services).

- **Compétences Conseils**

Le service Compétences Conseils aide les acteurs culturels à sécuriser et renforcer leur structuration sur les thèmes suivants : juridique, comptabilité, administration, gestion, communication, transition écologique, numérique.

- ✓ Expert-comptable Conseil
- ✓ Avocat Conseil
- ✓ Communication Conseil
- ✓ Gestion Conseil
- ✓ Transition Ecologique Conseil...

- **COREPS**

À la demande des services de l'État et de la Région, Arsud coordonne le COREPS de la région Provence-Alpes-Côte d'Azur, espace de dialogue et de concertation entre les services de l'État, les collectivités territoriales, les partenaires sociaux et les organismes professionnels de la région. Arsud est chargé de créer un site internet dédié au COREPS.

3.2 Conception et production d'actions artistiques

Ces actions comprennent :

- La production et la réalisation d'événements destinés à mettre en valeur la création et l'action culturelle en région, y compris la création et la production d'expositions,
- La co-production d'œuvres avec d'autres opérateurs régionaux dans le cadre de fonds de coproduction et le cas échéant leur diffusion,
- L'organisation de la présence d'Arsud et de la Région Sud Provence-Alpes-Côte d'Azur durant des grands salons, rencontres ou festivals sur le territoire national : location et/ou aménagement d'un espace dédié, accueil des artistes et professionnels, organisation de rendez-vous, conférences, tables rondes, événements...

Les actions qui pourraient être développées en 2024 comprennent :

- **Tournée Mosaïque**

La tournée Mosaïque est un programme original de diffusion de spectacles issus de la création régionale, fondé sur le principe de la solidarité territoriale entre la collectivité et les communes de la Région Sud Provence-Alpes-Côte d'Azur.

Théâtre, danse, musique, arts de la rue, le public bénéficie d'un accès gratuit à des spectacles répartis sur tout le territoire régional.

Arsud produit et réalise cette opération initiée par la Région Sud Provence-Alpes-Côte d'Azur.

- **Opéras au Sud**

Le dispositif « Opéras au Sud » est un programme unique et innovant de soutien à la production lyrique. Il associe quatre maisons d'opéras régionales en coproduction avec Arsud - Avignon, Marseille, Nice et Toulon et permet de concevoir et de réaliser en région de nouvelles productions ambitieuses et de haut niveau.

- **Scènes de Bistrots**

L'opération « Scènes de Bistrots » se poursuit, dans le cadre des programmes de la Région destinés à garantir la diversité des activités et l'attractivité des zones rurales. Mise en œuvre par Arsud en lien avec différents partenaires dont la Fédération Nationale des Bistrots de Pays, cette opération transforme chaque année plus d'une trentaine de Bistrots de Pays du territoire en scènes de spectacle. Cette action pourrait s'étendre à un réseau plus large d'établissements (Tiers-Lieux...) et différents formats de programmation (jeune public, « goûter-spectacle » etc.).

- **Trop Puissant**

Cette opération, développée avec les services de la Région Sud Provence-Alpes-Côte d'Azur en partenariat avec des lieux de spectacle emblématiques du territoire, propose auprès des lycéens et apprentis de la région, une tournée régionale de prévention des risques auditifs.

Cette action pourrait intégrer d'autres actions de préventions (VHSS...)

Trop Puissant, ce sont des concerts à dimensions pédagogiques animés par des artistes et des professionnels de santé (Urapeda).

- **Orchestres dans les lycées**

Avec Orchestre dans les Lycées, la musique vient au contact des jeunes le temps d'une résidence dans leur établissement scolaire. Un dispositif qui allie des ateliers de pratique artistique en amont, des répétitions commentées, un concert et la participation des élèves dans l'organisation de l'événement.

Arsud coorganise le concert de restitution en partenariat avec des salles de spectacle et les Orchestres en direction des tous les publics.

- **FRAOP (Fonds Régional d'Acquisition d'Œuvres Provençales)**

Arsud est propriétaire de la collection du FRAOP réunissant 101 œuvres de peintres provençaux. Unique en France et né d'une volonté de la Région Provence-Alpes-Côte d'Azur, le FRAOP a pour objectif de valoriser un fonds d'œuvres faisant référence à la Provence. En 2024, Arsud continuera le travail d'inventaire et de restauration des œuvres.

3.3 Assistance technique aux acteurs

Cette assistance est proposée par le biais de conseil ou de soutien logistique, en particulier :

- L'animation des parcs régionaux de matériel
- La gestion d'infrastructures d'accueil pour les artistes
- L'information des collectivités et des responsables culturels grâce à des publications techniques ou des actions de sensibilisation à l'utilisation de ces matériels techniques

3.4 Recueil, analyse et mise à disposition de ressources

- **Portail numérique**

En 2024 Arsud continuera de développer son portail numérique, espace commun de réunion de l'ensemble des sites internet spécifiques tels que :

- ✓ Kiosque au Sud
- ✓ Culturo
- ✓ CRM Arsud

2 nouveaux outils viendront compléter l'offre :

- ✓ Comitiv : outil d'animation des commissions d'experts d'aide à la création de la Région Sud et de la Drac.
- ✓ Référentiel écolo : outil numérique d'accompagnement à la transition écologique.

- **Communication**

En 2024, ARSUD renforce et améliore ses usages en développant un plan de sobriété numérique.

Les axes de développement se feront essentiellement par le biais de publication dématérialisée, l'objectif étant d'atteindre le zéro papier en 2026.

Arsud développe des actions de communication prospective au service de sa mission tout en restant le relais de communication des opérations portées par la Région Sud.

- **Espace Ressources**

En 2024, la bibliothèque numérique devient l'Espaces Ressources.

De nouveaux développements seront également appliqués afin d'intégrer cet espace ressources dans le site web d'Arsud et de proposer un accès plus direct aux usagers.