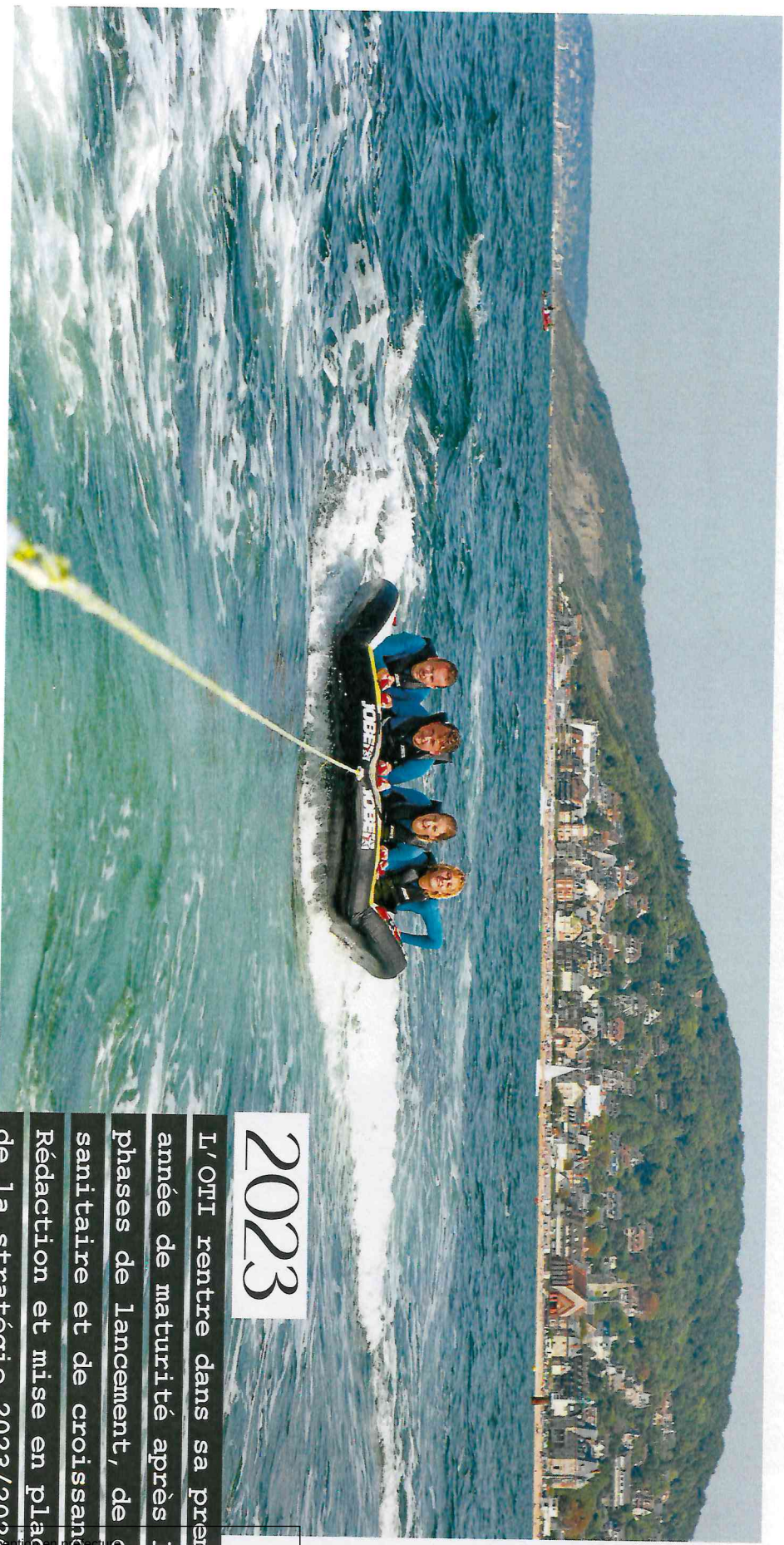


Débat d'Orientation budgétaire



2023

L'OTI rentre dans sa première
année de maturité après les
phases de lancement, de crise
sanitaire et de croissance.
Rédaction et mise en place
de la stratégie 2023/2024

Accusé de réception en préfecture
014-4205215/5-2023-0312-01-2023-DE
Date de télétransmission : 15/03/2023
Date de réception en préfecture : 15/03/2023



NORMANDIE CABOURG PAYS D'AUGE TOURISME

Sommaire

1. Rappel : pourquoi un Débat d'Orientation Budgétaire ?
2. 2022 : des résultats supérieurs aux prévisions !
3. L'OTI : une mutualisation économiquement réussie !
4. Analyse détaillée du budget 2022 et des projections 2023

1) LES DÉPENSES :

- A) Dépenses autres que les charges de personnel
- B) Les charges de personnel

2) LES RECETTES :

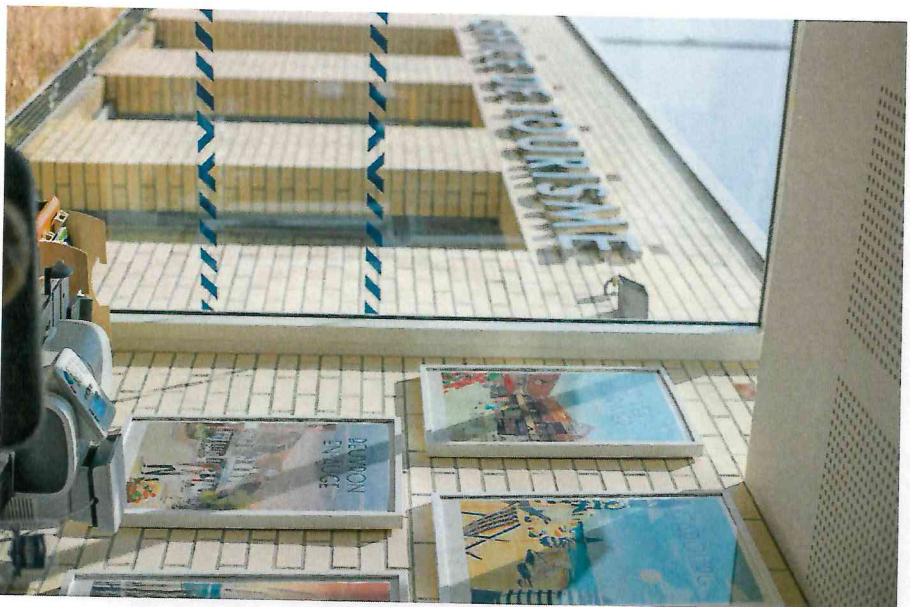
- A) La Taxe de Séjour
- B) La subvention accordée par la Communauté de communes
- C) Les recettes propres de l'OTI

5. Conclusion : rester un OTI qui, certes, donne satisfaction ou passer à un projet plus ambitieux et devenir un pôle d'attractivité touristique ?



1.

Rappel : pourquoi un Débat d'Orientation Budgétaire ?



Les objectifs du DOB :

Ce débat permet au comité de direction :

- D'être informé sur l'évolution de la situation financière de l'établissement,
- De discuter des orientations budgétaires qui préfigurent les priorités du budget primitif.

Il donne également aux membres du comité de direction la possibilité de s'exprimer sur la stratégie financière de l'établissement.

Les obligations du DOB :

Le débat doit avoir lieu dans les deux mois précédant l'examen du budget primitif et ne peut être organisé au cours de la même séance que l'examen du budget primitif.

Le débat d'orientation budgétaire n'a aucun caractère décisionnel. Sa teneur doit néanmoins faire l'objet d'une délibération afin que le représentant de l'État puisse s'assurer du respect de la loi.

2. 2022 : des résultats supérieurs aux prévisions !

Accusé de réception en préfecture
014-420522575-20230310-01-2023-DE
Date de télétransmission : 15/03/2023
Date de réception préfecture : 15/03/2023



Après des années 2020 et 2021 fortement impactées par la crise sanitaire, **nous avons construit un Budget prévisionnel 2022 prudent**, tant au niveau des dépenses que des recettes.

En réalité, l'année 2022 a été très bonne sur le plan touristique sur l'ensemble de notre territoire.

Ainsi, nous avons rattrapé l'ensemble des chiffres 2019 :

Année référence en matière de résultats économiques et touristiques, depuis notre création.

Dans ce contexte et grâce à une maîtrise aiguë des dépenses, celles-ci, n'ont d'ailleurs, dans aucun grand chapitre, dépassé nos prévisions alors, qu'en parallèle, **les recettes s'envolaient...**

3.

L'OTI : une mutualisation réussie économiquement !

Compte administratif 2022

INVESTISSEMENT	
Dépenses	53 067,40€
Recettes	18 618,22€
Résultat de l'exercice 2022	- 34 449,18 €

Résultat reporté 2021	
Report excédent cumulé 2021	17 787,64 €
Résultat cumulé 2022	- 16 661,54 €

3. L'OTI : une mutualisation réussie budgétairement !

Compte administratif 2022

FONCTIONNEMENT	
Dépenses	1 826 759,72€
Recettes	2 236 557,54€
Résultat de l'exercice 2022	409 797,82€

Résultat reporté 2021	
Report excédent cumulé 2021	975 139,48€
Résultat cumulé 2022	1 384 937,30€

3.

L'OTI : une mutualisation réussie budgétairement !



Aujourd'hui, on peut affirmer, sans conteste, que l'OTI a :

- Géré la crise sanitaire liée à la Covid-19
- Répondu aux attentes d'une mutualisation économiquement réussie.

En effet, **la clôture de l'exercice 2022 fait apparaître un excédent de +375 338,64 €** (+409 787,82 € en fonctionnement et -34 449,18 € en investissement).

Il est important, à ce niveau, de rappeler que si l'excédent de l'exercice de 2021 était supérieur, avec un montant global de 637 299,84 €, ce dernier était en réalité lié au reversement d'un 5e trimestre, N-1 de la taxe de séjour, afin de rapprocher budgétairement la gestion du chapitre Taxe de séjour avec le budget de la Communauté de communes. Sans cette opération, **l'excédent de l'exercice 2021 aurait dû être de 157 715,12 €.**

Après ce rappel, nous pouvons donc indiquer que le résultat de l'exercice 2022 reste le plus élevé depuis la création de l'OTI, ce qui indique un véritable potentiel de développement, après 6 années d'exercice.

3. L'OTI : une mutualisation réussie budgétairement !

Accusé de réception en préfecture
014-420522575-20230310-01-2023-DE
Date de télétransmission : 15/03/2023
Date de réception préfecture : 15/03/2023



Lorsque nous additionnons à ces chiffres les excédents cumulés 2021, nous arrivons à un excédent cumulé 2022 de +1 368 275,76 € (+1 384 937,30 € en fonctionnement et -16 661,54 € en investissement). Si ce chiffre peut paraître élevé, il était toutefois essentiel d'arriver à un résultat de cet ordre, et ce, pour deux raisons majeures :

- Être autonome dans notre trésorerie.

Pour rappel, jusqu'en 2020, nous demandions à la Communauté de communes une avance de trésorerie sur les versements de la Taxe de séjour à venir dans l'année, à hauteur de 500 000 €.

- Avoir une capacité d'investissement importante afin de construire un véritable back-office pour l'OTI et ses équipes actuelles et futures.

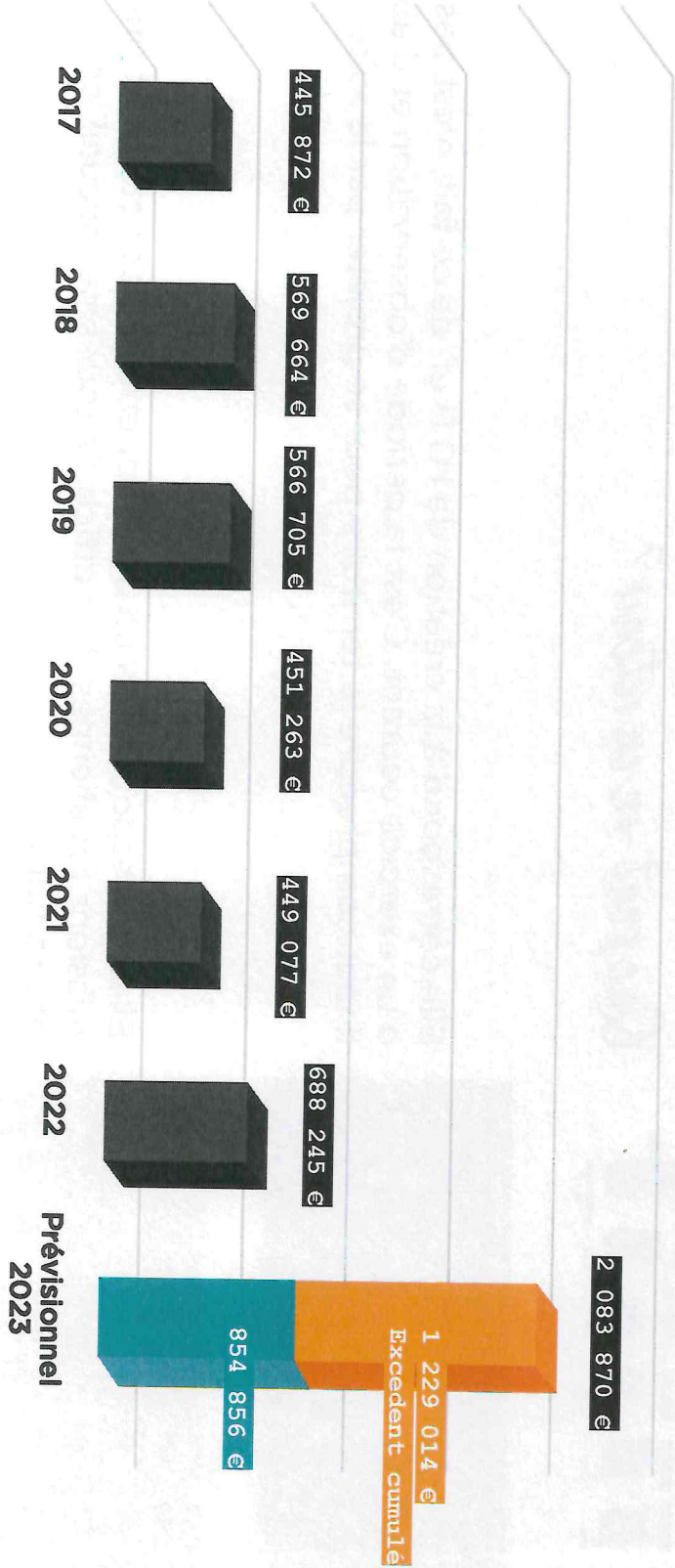
Sans cet investissement, l'OTI ne pourra jamais réellement se développer, mais nous reviendrons sur ce sujet, plus précisément, dans notre conclusion.

4. Analyse détaillée du budget 2022 et des projections 2023

1) LES DÉPENSES :

A) Les dépenses autres que les charges de personnel

Autres dépenses générales de 2017 à 2023*

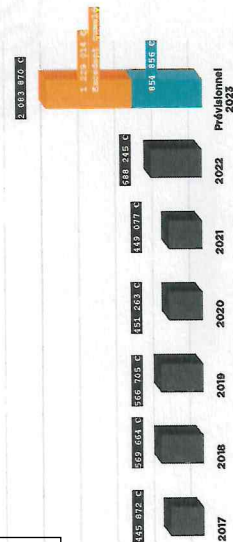


* Chapitres 011-65-66-67-69 et 042 : fournitures générales, maintenance, abonnements, impressions, communication, impôts, taxes, dotations amortissements...

4. Analyse détaillée du budget 2022 et des projections 2023

LES DÉPENSES :

A) Les dépenses autres que les charges de personnel



Que peut-on en retenir ?

L'histogramme précédent vous permet d'avoir une vision globale sur ce poste de dépenses depuis la création de l'OTI.

L'année
2017

Elle correspond à la création de l'OTI et, de ce fait, n'est pas révélatrice d'un exercice courant. C'est la période d'observation et d'apprentissage. Il faut comprendre le territoire pour se projeter par la suite.

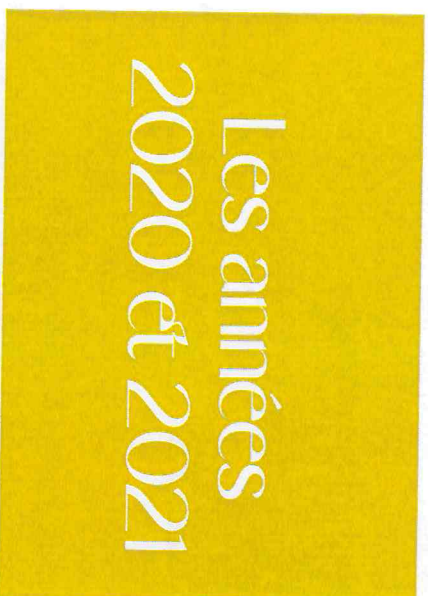
Les années
2018 et 2019

Elles correspondent à un développement des actions et une maîtrise des missions régaliennes d'un office de tourisme (accueil, communication et promotion).

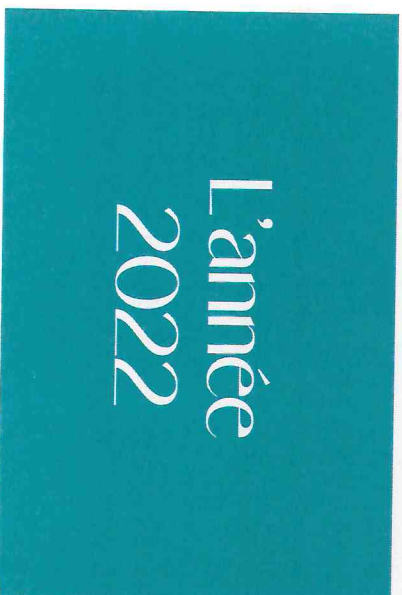
4. Analyse détaillée du budget 2022 et des projections 2023

1) LES DÉPENSES :

A) Les dépenses autres que les charges de personnel



Lorsque l'on observe le budget prévisionnel 2020, il devait être celui d'une nouvelle montée en charge. Nous devions poursuivre le développement à la fois des actions, mais aussi des missions. Malheureusement, la crise a éclaté et il a été urgent de préserver économiquement la structure.



Le montant de ce chapitre illustre parfaitement le retour à la normale après la crise sanitaire. Il illustre aussi les nombreux travaux qui ont été lancés, notamment, la refonte de l'ensemble de nos éditions, la création d'un nouveau site Internet, la participation à diverses opérations de promotion...

4. Analyse détaillée du budget 2022 et des projections 2023

A) LES DÉPENSES :

A) Les dépenses autres que les charges de personnel

Notons en préambule que dès que nous aborderons le budget prévisionnel 2023, il comprendra un excédent cumulé de 1 368 275.76 €, ce qui inévitablement impactera fortement les prévisions de l'exercice.

Prévisions 2023

Ainsi, nous prévoyons sur ce chapitre un montant d'environ 2 083 870€. Toutefois, ce montant n'a pas vocation à être dépensé dans ces proportions. En effet, c'est dans ce chapitre que nous reportons les dépenses d'équilibre inhérentes à l'excédent cumulé, notamment en grande partie sur le compte 614. Excédent cumulé qui, je le rappelle, a vocation à nous permettre d'être autonomes en matière de trésorerie et d'investir, le moment venu, dans des locaux afin de permettre le développement de la structure.

De ce fait, le budget prévisionnel de ce chapitre correspond en réalité à 854 856,28€ beaucoup plus proche des 688 245€ réalisés en 2022.

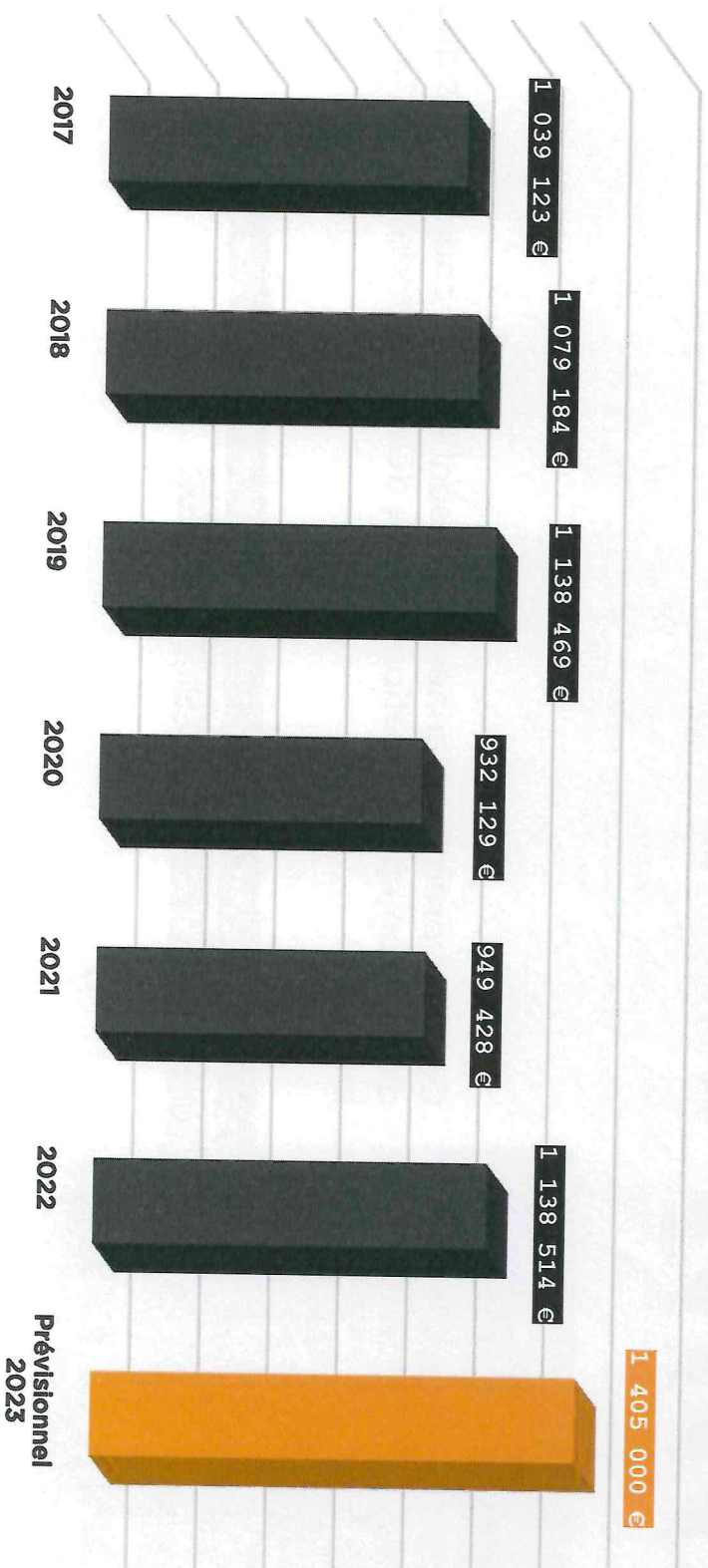
4.

Analyse détaillée du budget 2022 et des projections 2023

1) LES DÉPENSES :

B) Les charges de personnel

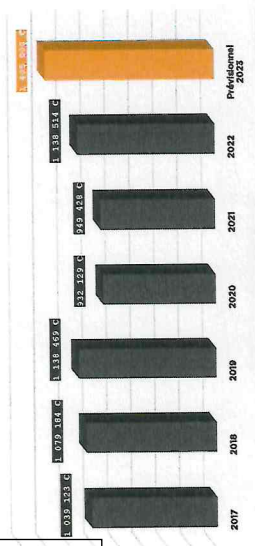
Charges de personnel



4. Analyse détaillée du budget 2022 et des projections 2023

A) LES DÉPENSES :

B) Les charges de personnel



L'histogramme précédent vous permet d'avoir une vision globale sur ce poste de dépenses depuis la création de l'OTI.

Que peut-on en retenir ?

Ces trois premières années représentent une courbe classique d'évolution en adéquation avec le développement des actions et des missions.

Cette courbe aurait dû continuer d'être linéaire et maîtrisée jusqu'à aujourd'hui.

4.

Analyse détaillée du budget 2022 et des projections 2023

1) LES DÉPENSES :

B) Les charges de personnel

2020
et 2021

2020 et 2021 illustrent, sans surprise, les efforts excessivement importants consentis sur ce chapitre au regard de la crise. Naturellement, ces efforts n'ont pas été sans conséquence : une non-reconduction des CDD pourtant nécessaires (15% de l'effectif total), très peu de saisonniers embauchés, une charge de travail accrue, la mise en place de l'activité partielle et du télétravail, un turnover au-dessus de la moyenne, des horaires d'ouverture réduits, globalement un mode de fonctionnement dégradé à l'intérieur en essayant de ne pas le faire ressentir à l'extérieur.

Cette situation, nécessaire en situation de crise, ne pouvait toutefois pas perdurer à moyen et long terme.

4. Analyse détaillée du budget 2022 et des projections 2023

D) LES DÉPENSES :

B) Les charges de personnel

2022

Il est essentiel de remarquer que le montant des charges de personnel de cette année correspond, pratiquement à l'euro prêt, au montant 2019.

Cette situation indique :

- que nous avons retrouvé notre fonctionnement d'avant crise. En effet, les OT classés « station tourisme » ont été, de nouveau, ouverts les dimanches en saison et il n'y a pas eu de fermeture inopinée liée à la crise de la covid-19, notamment.
- une maîtrise aiguë des dépenses pour revenir après deux années de crise à un montant cohérent au regard des missions exercées.

4.

Analyse détaillée du budget 2022 et des projections 2023

1) LES DÉPENSES :

B) Les charges de personnel

Prévisions 2023

Deux éléments viennent impacter ce chapitre :

- Une revalorisation du point d'indice de la convention collective au regard de l'inflation (négociation de branche). Elle devrait avoisiner autour de 6.5% entre octobre 2022 et décembre 2023. 4.5% ont déjà été octroyés en octobre 2022. **Soit une estimation à environ +74 000€**
- Les 4 postes affectés à la ville de Cabourg (chef de projet digital, chargé des relations médias, chargé de la promotion de la Villa du Temps Retrouvé et chef de projet événementiel) souhaités par les élus. **Ces embauches correspondent à un montant d'environ 194 000€.**

Ainsi, nous arrivons à un montant prévisionnel global pour ce chapitre de 1 405 000€ contre 1 138 514€ en 2022.

Ce montant représente aujourd'hui, si l'on ne tient pas compte de l'excédent cumulé, 66.25% des dépenses prévisionnelles globales.

4. Analyse détaillée du budget 2022 et des projections 2023



4.

Analyse détaillée du budget 2022 et des projections 2023

2) LES RECETTES :

A) La taxe de séjour :



Nous pouvons, en réalité, les décomposer en trois grands chapitres qui sont sans aucune commune mesure les uns avec les autres.

En effet, la taxe de séjour représente environ 85 % des recettes globales, si l'on ne tient pas compte de l'excédent cumulé.

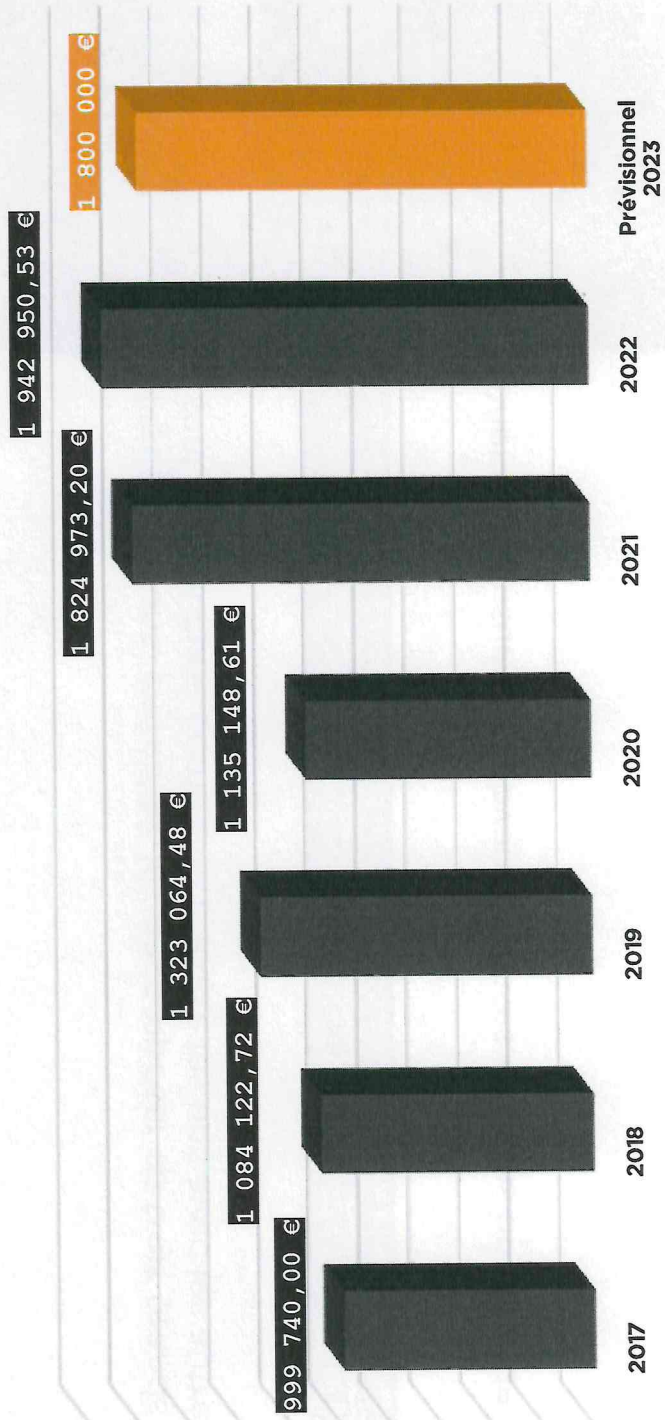
Viennent ensuite la subvention et les recettes propres de l'OTI.

4. Analyse détaillée du budget 2022 et des projections 2023

LES RECETTES :

A) La taxe de séjour :

Taxe de séjour

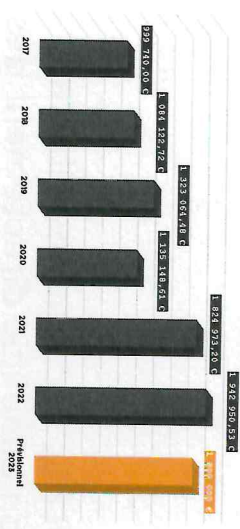


4.

Analyse détaillée du budget 2022 et des projections 2023

2) LES RECETTES :

A) La taxe de séjour :



L'histogramme précédent vous permet d'avoir une vision globale sur ce poste de dépenses depuis la création de l'OTI.

Que peut-on en retenir ?

Ces cinq premières années témoignent d'une évolution constante de la TS, hormis naturellement en 2020, lorsque la France a connu plusieurs confinements. Cette évolution émane notamment de deux facteurs, loin d'être si automatique que l'on pourrait le penser, de prime abord :

- ✓ Une harmonisation en 2017 des tarifs au réel et des modalités de recouvrement. Toutefois, il semble essentiel de bien noter que cette harmonisation, qui était faisable, ne l'était pas et, en réalité, ne l'aurait jamais été sans le transfert de la compétence tourisme à l'échelon intercommunal. Cela aurait engendré des montants de TS bien inférieurs à l'échelle du territoire sur les 6 dernières années écoulées.

De 2017
à 2021

4. Analyse détaillée du budget 2022 et des projections 2023

LES RECETTES :

A) La taxe de séjour :

De 2017
à 2021

✓ Une prise en charge par l'OTI du suivi des déclarations. En effet, on n'est jamais plus efficace que lorsqu'on bénéficie directement des recettes et que celles-ci sont primordiales pour nous.

2022

Avec un montant de 1 942 950,53€ cette année est de loin la plus belle depuis la fusion. Cette augmentation s'explique naturellement par un secteur du tourisme qui se porte très bien sur notre territoire, mais aussi par **la croissance exponentielle du reversement des opérateurs numériques**. En effet, aujourd'hui, ils représentent environ 35% du montant global des recettes (676 240€), contre moins de 4,5% (50 405,85€) en 2018.

4.

Analyse détaillée du budget 2022 et des projections 2023

2) LES RECETTES :

A) La taxe de séjour :

Prévisions 2023

À mon sens, nous avons atteint le plafond de verre de cette recette.

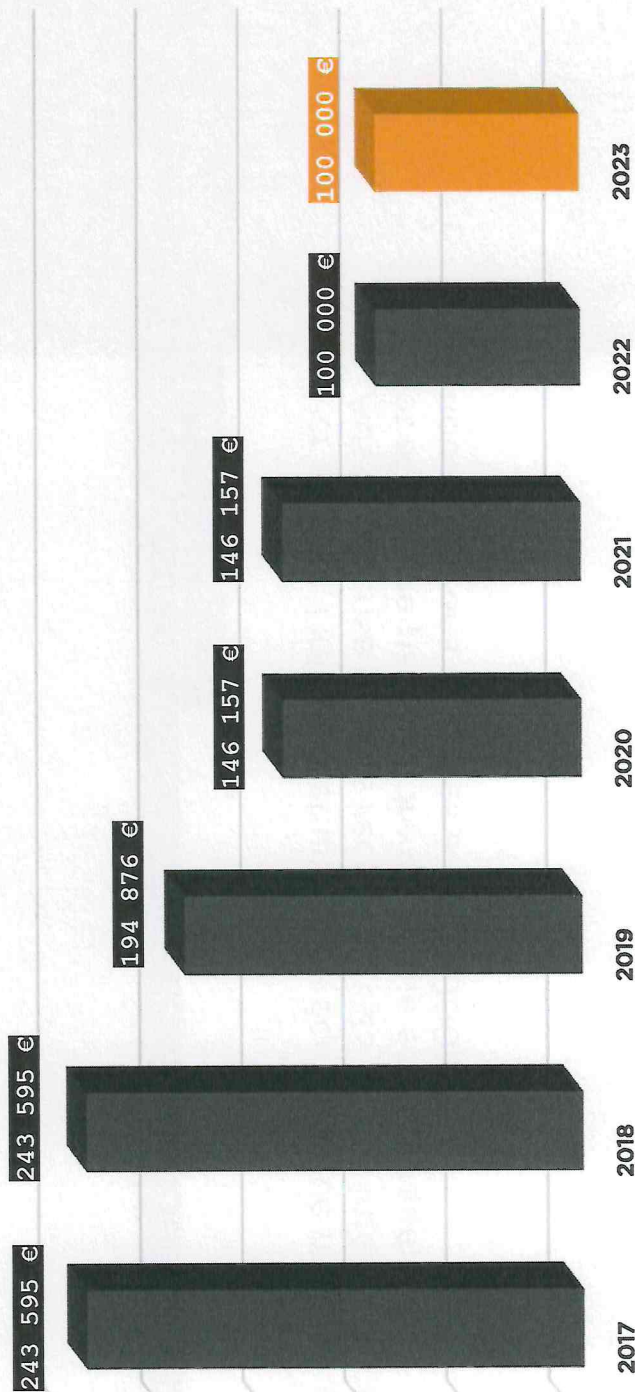
Par ailleurs, l'inflation et une crise économique majeure guettent. Aussi, je pense que les recettes 2023 seront inférieures à cette année et afin de ne pas prendre de risque économique, nous les avons estimées à 1 800 000€.

4. Analyse détaillée du budget 2022 et des projections 2023

B) LES RECETTES :

B) La subvention de la Communauté de Communes :

Subvention NCPA

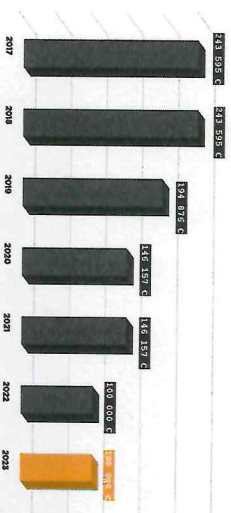


4.

Analyse détaillée du budget 2022 et des projections 2023

2) LES RECETTES :

B) La subvention de la Communauté de Communes :



L'histogramme précédent vous permet d'avoir une vision globale sur ce poste de dépenses depuis la création de l'OTI.

Que peut-on en retenir ?

Depuis 2016, la subvention ou les subventions liées au Tourisme n'ont cessé de diminuer. En effet, si l'on additionne le montant des subventions accordées par les villes qui composent la CC en 2016, le montant global atteint 358 880€. Par ailleurs, si l'on note une subvention identique en 2017 et en 2018, ce qui pourrait laisser à penser qu'il n'y a pas de baisse, en réalité le périmètre de l'OTI s'est agrandi cette même année avec la gestion de l'office de tourisme de Beuvron-en-Auge. La Communauté de Cambremer qui gèrât auparavant cet Office avec celui de Cambremer versait une subvention globale de 90 000€.

Toutefois, il est important de noter que ces diminutions se sont faites sans jamais étouffer l'OTI, grâce à l'augmentation des recettes de la taxe de séjour et en laissant toujours à l'OTI la pleine mesure de son développement.

4. Analyse détaillée du budget 2022 et des projections 2023

B) LES RECETTES :

B) La subvention de la Communauté de Communes :

À périmètre identique, nous aurions pu, dès cette année, nous passer de la subvention accordée par la Communauté de communes.

Toutefois, dans le cadre des orientations souhaitées par les élus, il a été décidé que l'OTI affecterait 4 nouveaux postes pour le développement de l'attractivité de la ville de Cabourg, en sa qualité de catalyseur touristique pour l'ensemble du territoire et dans ce cadre du maintien de la subvention.

Par ailleurs, lorsque l'on analyse l'évolution des subventions consacrées au tourisme depuis 2016, on s'aperçoit que **la fusion de cette compétence à l'échelle intercommunale a permis plus de 1 300 000€ d'économies, sur 6 ans.**

Prévisions
2023

4.

Analyse détaillée du budget 2022 et des projections 2023

Économies réalisées par les collectivités
suite à la fusion des OT (subventions)

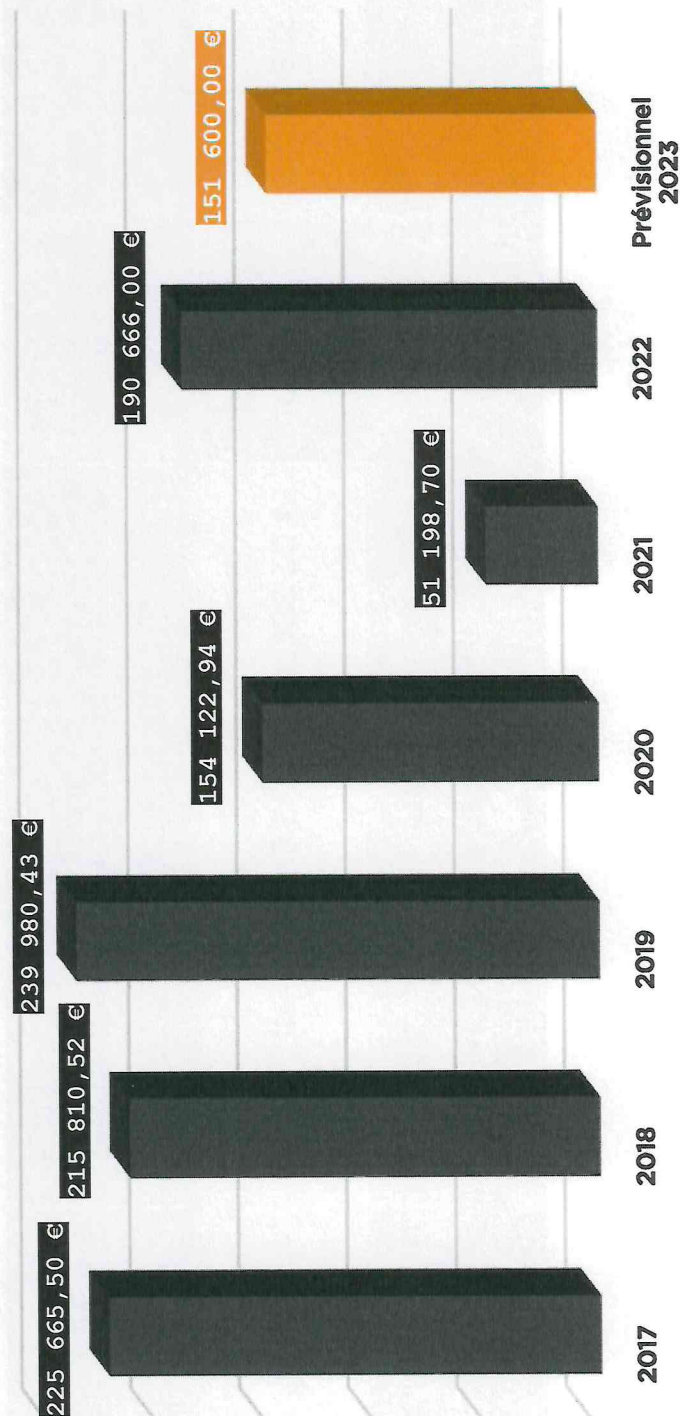
Subv OT 2016 avant fusion = 358 880 €	OTI 2017	+ Intégration Beuvron en 2018	OTI 2018	OTI 2019	OTI 2020	OTI 2021	OTI 2022
	+ 243 595 €	= 45 000 €	+ 243 595 €	+ 194 876 €	+ 146 157 €	+ 146 157 €	+ 100 000 €
	-358 880 €	(Subv. CC Cambremer) Soit un total de 403 880 €	- 403 880 €	- 403 880 €	- 403 880 €	- 403 880 €	- 403 880 €
	- 115 285 €		- 160 285 €	- 209 004 €	- 257 723 €	- 257 723 €	- 303 880 €
	TOTAL	- 1 303 900 €					

4. Analyse détaillée du budget 2022 et des projections 2023

B) LES RECETTES :

C) Les recettes propres de l'OTI :

Produits OTI

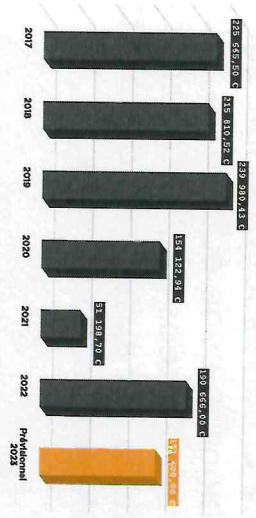


4.

Analyse détaillée du budget 2022 et des projections 2023

2) LES RECETTES :

C) Les recettes propres de l'OTI :



L'histogramme précédent vous permet d'avoir une vision globale sur ce poste de dépenses depuis la création de l'OTI.

Que peut-on en retenir ?

Ces trois premières années correspondent à la mise en place des opérations qui apportent des recettes propres à l'OTI. Ces dernières se décomposent essentiellement en trois grands secteurs : Les partenariats liés aux éditions, les produits boutiques et les animations enfants/visites du patrimoine. On commence à sentir une inflexion positive en 2019, ce qui est logique du fait d'une première phase de maturité de l'OTI.

Une diminution de ces recettes principalement due à la crise sanitaire et aux confinements. En effet, rappelons notamment que pour aider les professionnels du Tourisme, une réduction de 50 % des engagements publicitaires sur l'ensemble des guides touristiques a été consentie.

De 2017 à 2019
2020

4. Analyse détaillée du budget 2022 et des projections 2023

C) LES RECETTES :

C) Les recettes propres de l'OTI :

2021

Une chute drastique de ces recettes. Celle-ci correspond au fait que pour répondre à la crise nous n'avons relancé aucune édition en 2021 et que nous nous sommes appuyés sur celles créées en 2020 (remise à jour numériquement). Qui dit : pas d'éditions, dit aussi : pas de recettes publicitaires, mais parallèlement pas de dépenses en ce sens.

Les recettes sont inférieures aux années post-crise, mais cela s'explique par le changement global en matière de stratégie de communication de l'OTI. En effet, nous avons fait deux choix essentiels :

- Proposer des documents uniquement à l'échelle du territoire afin d'offrir une promotion globale plus efficace.
- S'éloigner d'une communication basée sur le print en faveur du digital, et ce, pour répondre plus précisément aux demandes des touristes et être ainsi capable de leur offrir des outils toujours plus à jour et toujours plus individualisés.

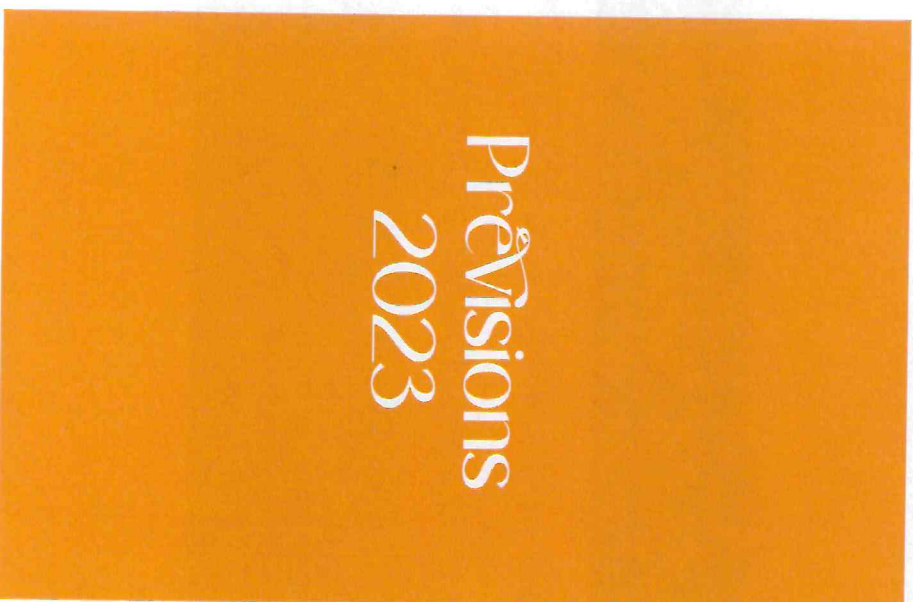
Ces deux changements offrent moins de recettes publicitaires, mais permettent, également, de réaliser des économies au niveau des dépenses à moyen et long terme.

2022

4. Analyse détaillée du budget 2022 et des projections 2023

2) LES RECETTES :

C) Les recettes propres de l'OTI :



La différence du montant de recette entre 2022 et 2023 s'explique par le fait que le magazine du territoire est édité tous les 2 ans.

Ainsi, nous ne bénéficions pas cette année des recettes publicitaires inhérentes, mais, parallèlement, nous n'avons pas non plus les coûts de réalisation et d'impression.

Conclusion : rester un OTI qui, certes, donne satisfaction ou passer à un projet plus ambitieux et devenir un pôle d'attractivité touristique ?

SECTION FONCTIONNEMENT						
	2017	2018	2019	2020	2021	2022
Dépenses	1 374 996,44 €	1 648 847,61 €	1 705 174,65 €	1 383 017,59 €	1 398 505,65 €	1 826 759,72 €
Recettes	1 488 395,58 €	1 563 234,73 €	1 778 256,04 €	1 500 711,54 €	2 035 805,49 €	2 236 557,54 €
Résultat de l'exercice	+ 113 399,14 €	- 85 612,88 €	+ 73 081,39 €	+ 117 693,95 €	+ 637 299,84 €	409 797,82 €
Résultat cumulé de fonctionnement	235 918,42 €	147 064,30 €	220 145,69 €	337 839,64 €	975 139,48 €	1 368 275,76 €

Le résultat de l'exercice 2023 est estimé à 0€ => excédent préservé

5.

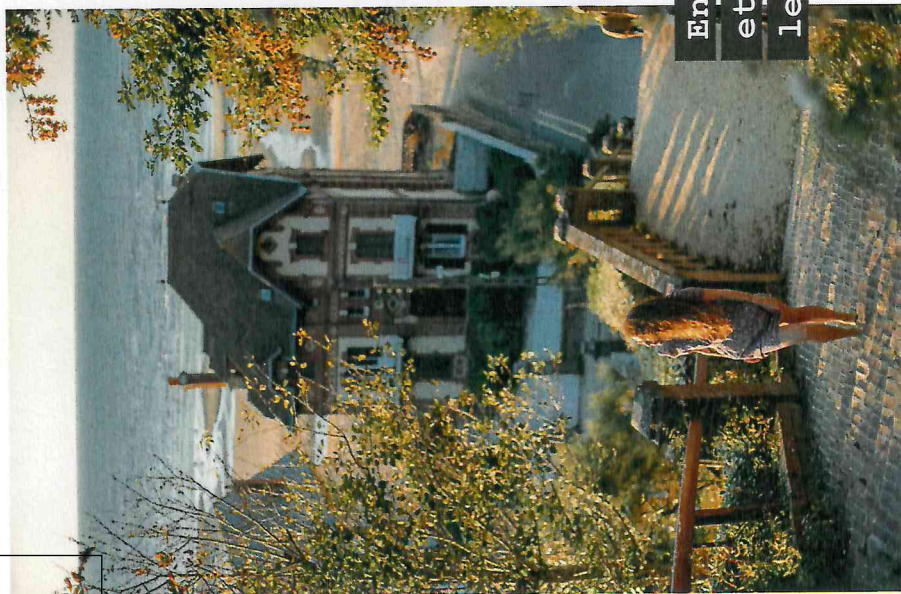
Conclusion : rester un OTI qui, certes, donne satisfaction ou passer à un projet plus ambitieux et devenir un pôle d'attractivité touristique ?



Lorsque l'on analyse les différents comptes administratifs depuis la création de l'OTI, l'on observe que la structure est financièrement saine. De plus, après 6 ans d'exercice, la phase de la fusion est digérée, les résultats attendus sont présents et l'on perçoit un véritable potentiel de développement !

N'est-il pas l'heure d'entamer une 2^e phase de développement ?

Conclusion : rester un OTI qui, certes, donne satisfaction ou passer à un projet plus ambitieux et devenir un pôle d'attractivité touristique ?



Aujourd'hui, l'office de tourisme intercommunal est contraint dans son développement au regard des locaux dont il dispose. Depuis la fusion, le besoin de bénéficier d'un véritable back-office permettant de regrouper les équipes/services, mais aussi de les développer est prégnant. Sans réponse à cette attente, il sera compliqué d'entrer pleinement dans une deuxième phase de développement de cette structure. C'est-à-dire, en quelques mots, **de passer d'un office de tourisme intercommunal à un véritable pôle d'attractivité touristique.**

Ce besoin est d'autant plus stratégique que l'ensemble des conditions pour passer ce cap semblent réunies. N'oublions jamais que le secteur du tourisme est en perpétuelle mutation et que les attentes des visiteurs ne cessent d'évoluer.

Entamer cette 2^e phase permettrait d'appréhender et de maîtriser ces changements afin de préserver le tourisme de demain sur notre territoire !