



Haras
National de
Lamballe

Débat d'Orientations Budgétaires 2026

Comité syndical 5 février 2026

Sur la base d'un rapport d'orientation budgétaires, un débat est organisé afin d'échanger sur les éléments suivants :

1. Le contexte général,
2. La situation rétrospective du syndicat mixte du Haras
3. Les orientations 2026

Ce débat doit avoir lieu dans les 10 semaines précédant le vote du budget.

Par son vote, l'assemblée délibérante **prend acte de la tenue du débat** et de l'existence du rapport sur la base duquel se tient le DOB.

Ce rapport concerne l'exercice 2026 à venir et mesure les impacts, sur les années à venir, des programmes, des opérations et des investissements nécessaires pour mener à bien les missions du Syndicat Mixte.

1/ CONTEXTE GENERAL

a) Points sur la Chambre Régionale des Comptes : suites

- Transmission pour information le 21 mai à la CRC copies du procès-verbal et délibération relatif au débat sur le rapport d'observations (CS du 4 avril 2025)
- Poursuite du suivi des observations et recommandations de la CRC
- **Demande de changement de statuts**
Une 1^{ère} réunion de travail technique fixée à fin janvier
- **Changement de maquette**
Précision : La **demande de changement de maquette** ne doit **pas être intégrée** comme une demande de changement de structure (M4), cf mail adressé à Mr TRECULT

b) Situation financière

- **Baisse** de la participation des collectivités à hauteur de **20 000 €** (délibération du CS de novembre 2025),
- Des **subventions complémentaires** auprès des collectivités :
 - **Ville de Lamballe Armor : 27 500 €**
(Subvention à hauteur de 20 000 € en soutien aux animations contribuant à l'attractivité locale et territoriale & une subvention propre au marché de Noël de 7 500 € « Soutien à l'organisation technique »)
 - **Lamballe Terre et Mer : 20 000 €**
(Subvention en soutien aux événements sportifs équestres)
- **Passage au CFU dès 2026**
- **Résultat prévisionnel 2025**
 - Déficitaire (chiffrage en cours de finalisation).

c) Étude d'opportunité à l'initiative de LTM, pour :

- Une nouvelle feuille route réaliste et partagée en cohérence avec les enjeux du territoire & économique
- Une construction nouvelle de l'avenir du site du Haras

Déroulé :

- 15 janvier réunion, avec présence de techniciens LTM/Lamballe Terre et Mer Armor/SM (présentation des dossiers candidats)
- 22 janvier : auditions candidats (5mn de présentation équipes prestataires -20 mn de questions réponses -15 mn de débrief)

d) Gouvernance et contexte institutionnel

- Changement d'équipe lié à l'année d'élections municipales.

e) Calendrier prévisionnel des instances

- Deux Conseils syndicaux en début d'année : DOB – 5/02/26 et vote Budget 14/02/26
- Un Conseil syndical en juin pour l'élection du Président et vote du CA 2025.

Information au 05/02 :
Prochain CS décalé au 04/03 à 18 h

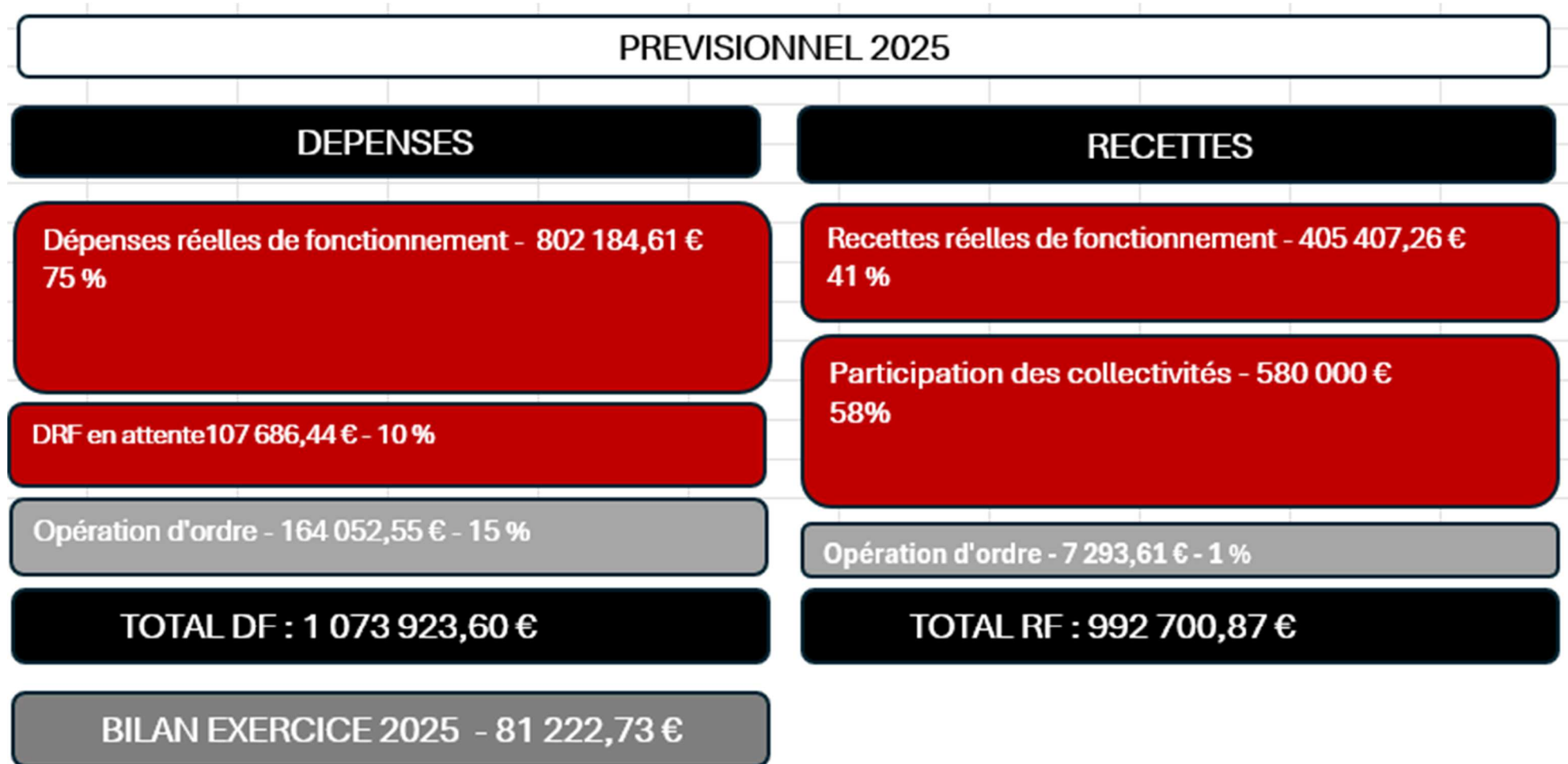


2/ SITUATION RETROSPECTIVE DU SYNDICAT MIXTE DU HARAS

COMPTE ADMINISTRATIF 2024 – RETRAVAILLE :

	DEPENSES	RECETTES
FONCTIONNEMENT 2024	Dépenses réelles de fonctionnement * 887 016 € - 85 %	Recettes réelles de fonctionnement 457 919,22 € - 44 %
	Opérations d'ordre 161 404,12 € - 15 %	Participation des collectivités 580 000 € - 55 %
		Opérations d'ordre - 7 293,61 € - 1%
	TOTAL : 1 048 420,14 €	TOTAL : 1 045 212,83 €
	Résultat de fonctionnement - 3 207,31 €	<i>Retravaillé</i>

RESULTAT DE CLOTURE DE FONCTIONNEMENT RETRAVAILLE 2024 : 24 131.06 €



RESULTAT DE CLOTURE PREVISIONNEL RETRAVAILLE 2025 : 13 438.53 € - 44%

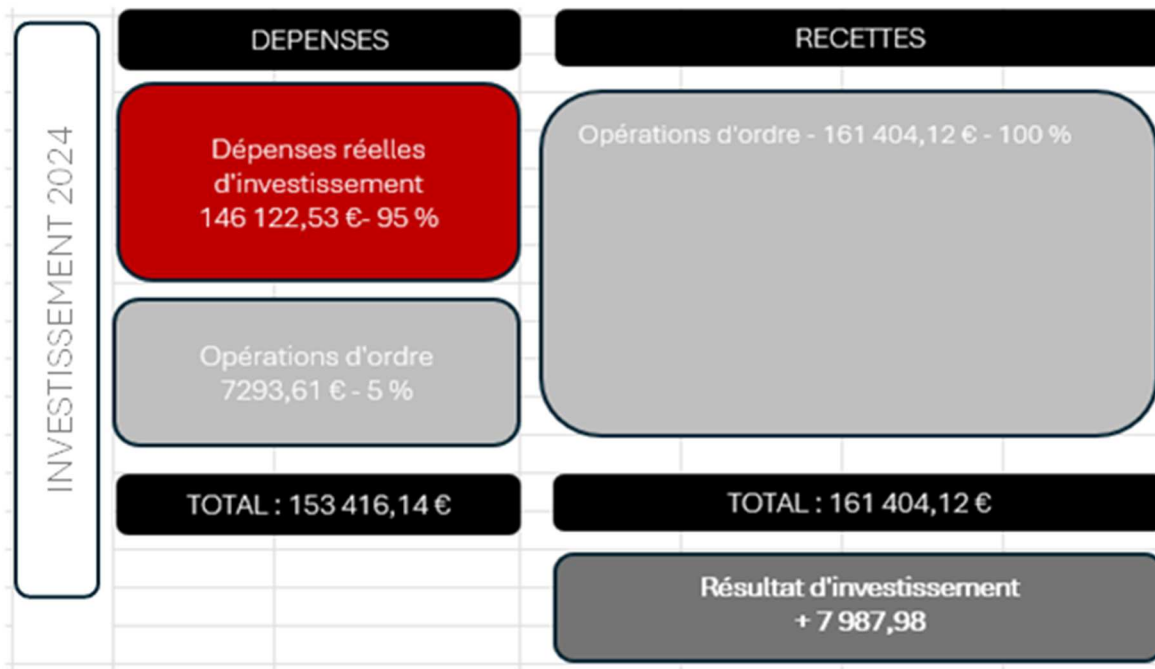
Informations au 05/02 : 25 335 €

FONCTIONNEMENT		2024	2025	EVOL 24/25	2026 ESTIMATION	EVOL 25/26
DEPENSES	DEPENSES REELLES DE FONCTIONNEMENT	887 016,00 €	909 871,05 €	3%	755 010,00 €	-17%
	OPERATION D ORDRE	161 404,12 €	164 052,55 €	2%	165 015,00 €	1%
	TOTAUX	1 048 420,12 €	1 073 923,60 €	2%	920 025,00 €	-14%
RECETTES	RECETTES REELLES DE FONCTIONNEMENT	450 419,22 €	397 907,26 €	-12%	364 910,00 €	-8%
	PARTICIPATION DES COLLECTIVITES	580 000,00 €	580 000,00 €	0%	500 000,00 €	-14%
	SUBVENTION COMPLEMENTAIRE EN SOUTIEN AUX EVENEMENTS SPORTIFS LAMBALLE TERRE ET MER				20 000,00 €	
	SUBVENTIONS COMPLEMENTAIRES EN SOUTIEN AUX ANIMATIONS CONTRIBUANT A L ATTRACTIVITE LOCALE ET TERRITORIALE ET MARCHE DE NOEL LAMBALLE ARMOR	7 500,00 €	7 500,00 €	0%	27 500,00 €	267%
	OPERATIONS D ORDRE RF	7 293,61 €	7 293,61 €	0%	7 615,00 €	4%
	TOTAUX	1 045 212,83 €	992 700,87 €	-5%	920 025,00 €	-7%

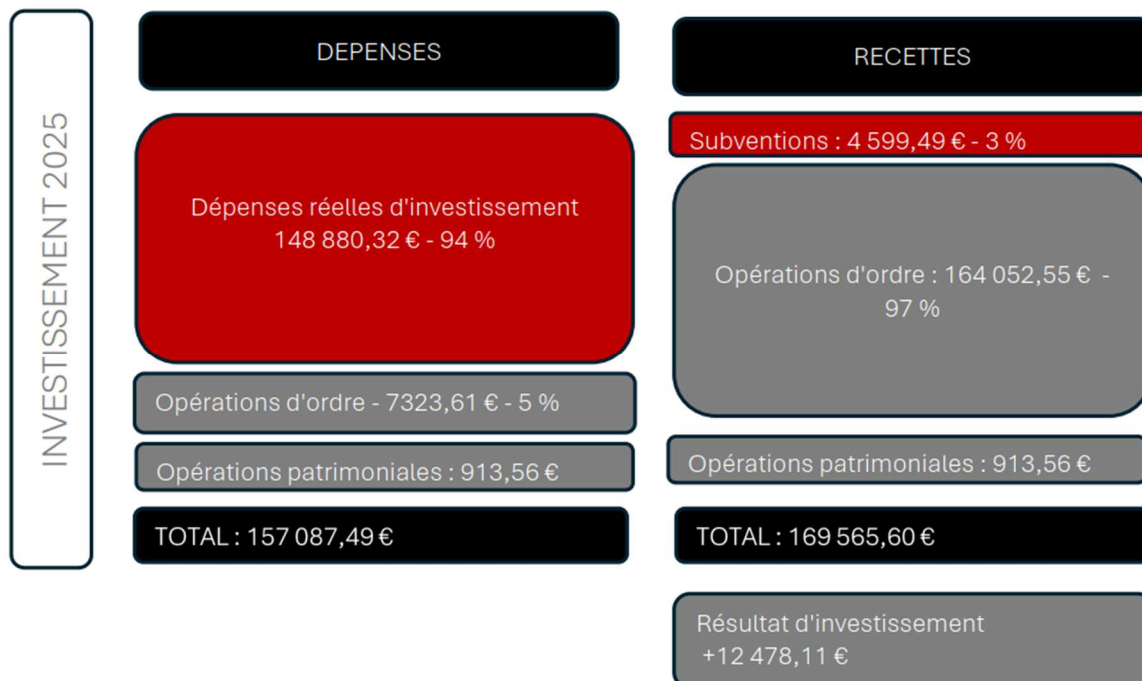
→ PRESENTATION DETAILLEE DU COMPTE ADMINISTRATIF LORS DU COMITE SYNDICAL DE JUIN 2026

ETAT DE LA DETTE

BANQUE	TAUX	DUREE	RESTE ANNEE	DERNIERE ECHEANCE	CAPITATL RESTANT DU AU 01/01/2025	REMBOURSSE MENT CAPITAL 2025	INTERETS 2025	TOTAL	CAPITAL RESTANT DU AU 31/12/2025
CREDIT MUTUEL	FIXE 1,33%	20 ANS	12	janv-37	257 462,80 €	19 483,46 €	13 429,39 €	32 912,85 €	237 979,34 €
CREDIT AGRICOLE	FIXE 1,60 %	25 ANS	17	nov-41	855 846,12 €	44 171,29 €	3 327,38 €	47 498,67 €	808 347,45 €
					63 654,75 €	16 756,77 €	80 411,52 €	1 046 326,79 €	



**RESULTAT DE CLOTURE RETRAVAILLE 2024 :
+ 523 269.22 €**



**RESULTAT DE CLOTURE PREVISIONNEL 25 :
+ 535. 747.43 € + 2 %**

ORGANISATION EQUIPE :

Equipe SMHN : Situation à fin 2024

- 1 directrice générale
- 1 responsable admin et évènementiel
- 1 assistante admin et commercial 0.6
- 1 médiatrice patrimoine
- 1 assistante Médiatrice patrimoine (**alternante**)
- 1 guide soigneuse
- 1 chargé de communication et politique sportive
- 1 coordinatrice concours 0.20
- 1 Agent menuisier / Technique
- 1 palefrenier / jardin
- 1 palefrenier 0.60

9.4 ETP

Equipe SMHN : situation au 31/12/2025 et pour 2026

- 1 directrice générale
- 1 responsable administratif et évènementiel
- 1 médiatrice du patrimoine
- 1 guide soigneuse
- 1 chargée de communication et politique sportive
- 1 agent menuisier / technique
- 1 palefrenier / jardin
- 1 palefrenier 0.60

7.60 ETP

Une réduction significative de l'équipe pour 2026, engagée dans un objectif de réduction budgétaire Qui présente une fragilité & une source potentielle de risques organisationnels (*charges de travail et de continuité du service*)

PERSONNEL DIRECT	2022	2023	2024	2025 en cours	ESTIMATION 2026
------------------	------	------	------	---------------	-----------------

Personnel embauché SMHN	300 963,52 €	313 310,90 €	308 121,57 €	366 123,08 €	325 000,00 €
Personnel mis à disposition Lamballe Terre et Mer	- €	120,93 €	- €	- €	- €

TOTAL	300 963,52 €	313 431,83 €	308 121,57 €	366 123,08 €	325 000,00 €
Evolution	16%	4%	-2%	19%	-11%

ETP direct

9,40 ETP

7,6

Rappel évolution 2024/2025 :

- Rupture conventionnelle
- Embauche d'un ETP à temps partiel organisation concours
- Arrêt mi-temps thérapeutique pallié par intérim et CDD (Prime de précarité et CP payés)

PERSONNEL EXTERIEUR	2021	2022	2023	2024	2025	ESTIM 2026
---------------------	------	------	------	------	------	------------

Personnel accueil	18 007,00 €	51 471,00 €	51 820,00 €	46 798,00 €	42 350,00 €	35 000,00 €
Personnel MM	- €	1 683,00 €	1 410,00 €	1 281,00 €	1 245,30 €	1 300,00 €
Autre personnel extérieur	4 424,00 €	2 326,00 €	- €	- €	- €	2 000,00 €

22 431,00 €	55 480,00 €	53 230,00 €	48 079,00 €	43 595,30 €	38 300,00 €
	147%	-4%	-10%	-9%	-12%

Organisation de la mutualisation des espaces & arbitrage

Lors de la réunion technique (21 nov. 2025), des points sur des économies liées à des arbitrages ont été évoqués dont :

- Accueil mutualisé :

Capture du Powerpoint de travail – 21/11/25

Mutualisation de l'accueil : une organisation à revoir

Constat :

- Accueil commun Musée Méheut/Syndicat Mixte/SPL : des coûts d'accueil et de personnel trop importants
- Un effort financier conséquent demandé au Syndicat Mixte
- Mise en ligne de tous nos produits Syndicat Mixte :
 1. Sur juillet/août : 41% de vente en ligne (+ 1 point par rapport à 2024)
 2. D'avril à fin sept : 44% de vente en ligne (+7 points par rapport à 2024)
- 8 à 10 semaines annuelles de charge effective importante d'accueil (physique & téléphone)
- Prévisionnel coût accueil 2025 : 42 309 € - Projection 2026 : 45025 € & en 2024 un montant de 53 500 €
 - ➡ Capacité financière donnée à la SPL par le Syndicat Mixte pour 2025 : 35 000 €
 - ➡ Rappel : coût postérieur à l'accueil mutualisé : < 20 000 €

Proposition :

- Étudier une **nouvelle organisation de l'accueil, mutualisé** autrement ou **redimensionné** pour **réduire la charge globale** et pour des **budgets propres possibles de chacun**,
- Réflexion engagée sur la réduction des horaires d'ouverture public pour réduire les coûts de fonctionnement
- Un audit de fonctionnement et d'organisation incluant analyse de coûts, fréquentation serait approprié

Un comité de pilotage SM/SPM/MMM est prévu le vend. 23 janvier 2026 pour une redéfinition de la convention 2026 et années à suivre

- Parc équestre

Capture du Powerpoint de travail – 21/11/25

Convention du parc équestre : une révision nécessaire

Constat :

- Le Syndicat Mixte finance aujourd’hui 75% des coûts d’entretien et de fonctionnement du parc équestre, contre 25% pour Lamballe Terre & Mer
- Pourtant le Syndicat Mixte n’utilise qu’environ 30% du site, le reste étant accessible à tout public.

Proposition :

- **Révision de la convention** de répartition financière **pour un modèle plus équitable** et fondé sur les usages réels
- Objectif : aboutir à un **partage des coûts proportionné à l’utilisation effective du parc équestre**

Une mise à plat de cette convention : en programmation.

- L’allée centrale, espace partagée SM/SPL/MM

Capture du Powerpoint de travail – 21/11/25

Constat :

- Le Syndicat Mixte finance aujourd’hui 100 % du coût d’entretien et de fonctionnement de l’allée centrale
- Pourtant, l’allée est accessible à tout visiteur, sans distinction de destination (musée, Haras, SPL)
- Coût total engagé par le Syndicat Mixte depuis 2023 : 35 524 €
 - ➔ Année 2025 : 10 105 € en 2025 ; Année 2024 : 10 828 € ; Année 2023 : 14 591 €

Proposition :

- Partage des coûts entre le Musée et le Syndicat Mixte ; la SPL ne pouvant être sollicitée à la contribution en raison d’une gratuité d’usage accordée à l’ensemble des bureaux d’information touristique du territoire
- Nécessité d’un rééquilibrage financier fondé sur les usages réels du site

L'agglomération a indiqué que cette participation ne pouvait être envisagée qu'à la condition qu'elle soit propriétaire de la portion concernée pour cette fréquentation SM/MM/SPL. Cette condition de transfert de propriété à LTM n'étant pas retenue par le SM, aucune participation financière ne sera donc perçue au titre de l'entretien de cette allée partielle.

- Concours d'élevage Jeunes Chevaux : organisation transitoire et positionnement futur
En 2025, le SM a pris en charge les concours d'élevage afin d'éviter leur disparition, via l'association du Haras de Lamballe.
Pour 2026, l'organisation des concours sera reprise par la Sté de concours de Lamballe.
Cette organisation transitoire et nécessaire pour le soutien à la filière équestre, est mise en place dans l'attente d'un positionnement des collectivités sur l'activité équestre sur le site, en cohérence avec l'étude d'opportunité lancée en ce début d'année 2026.

Rappel des activités portés par le Syndicat Mixte du Haras en 2025

Grand public

Visites guidées du Haras
Visites découvertes
Equi Mômes – scolaires
Anniversaires au Haras
Accueil de groupes
Démonstrations équestres
Jeudis du Haras : 6 dates
Marché de Noël : 2 week-ends
Equi festif en alternance avec le Pied à l'étrier
Location des espaces, salles, Salons
200 ans du Haras : Programme spécifique tout au long de l'année
Journée du patrimoine
Participation à la journée des loisirs

Volet équestre

Développement accueil individuels
Accueil des organisateurs de concours, stages....
Transfert des concours Jeunes chevaux à la Sté de Concours

Site

Entretien et gestion du site du Haras
Entretien et gestion du parc équestre : Convention LTM
Résidents : MFR, IFCE, Le Théry, CEB, Sellerie LEFEUVRE

3 - ORIENTATIONS 2026

Au vu de la validation des participations à hauteur de 125 000 € au titre de 2026 lors du CS de nov . 2025

Au vu de la possibilité de solliciter des subventions complémentaires auprès des collectivités :

- **Ville de Lamballe Armor : 27 500 €**
(Subvention à hauteur de 20 000 € en soutien aux animations contribuant à l'attractivité locale et territoriale & une subvention propre au marché de Noël de 7 500 € « Soutien à l'organisation technique »)
- **Lamballe Terre et Mer : 20 000 €**
(Subvention en soutien aux événements sportifs équestres)

Les objectifs fixés pour 2026 : Equilibrage du budget

Identification et mise en œuvre des sources de recettes supplémentaires :

- **Optimisation de revenus supplémentaires**
Augmentation de tous nos tarifs à minima de 3 % (Cf vote Tarifs lors du dernier CS)
Recherche de partenaires professionnels du territoire en lien avec la filière équestre.
- **Maîtrise de coûts**
Effort significatif sur la masse salariale
Refonte du Marché de Noël – 20^{ème} édition
Optimisation abonnement avec le parti pris de supprimer l'abonnement de la machine à affranchir et de recourir à des contrats La Poste pour des envois en nombre (dépôt des envois assurés par l'équipe)
- **Révision de conventions**
Convention LTM/SM du parc équestre (modèle plus équitable, fondé sur les usages réels)
Convention tripartite de l'accueil mutualisé SPL/MM/SM avec un maintien de la mission accueil dans une enveloppe financière maîtrisée et plafonnée entre 30 000 € et 35 000 €

- **Maintien des animations du site, tout en optimisant celles-ci**
- **Reprise des concours Jeunes Chevaux par la Sté de concours**

Non-renouvellement de postes

Conformément à la décision **votée lors du Conseil Syndical de novembre 2025**, les postes suivants ne sont pas reconduits au tableau des effectifs :

- Assistante administrative
- Assistante médiatrice (alternance)
- Coordinateur équestre

Renforts alternatifs envisagés :

Afin de garantir la continuité du service, il est proposé de :

- **Solliciter des bénévoles via France Bénévolat dans le cadre d'une convention de partenariat**
- **Accueillir des stagiaires** (longue ou courte durée) pour un appui ponctuel à l'équipe, en raison des contraintes budgétaires liées à la masse salariale

Instauration d'une comptabilité analytique dans le suivi des tâches liées à la masse salariale à compter du 1^{er} janvier 2026 (ventilation des coûts par activité)

VISITES GUIDEES INDIVIDUELLES, GROUPES

Réorganisation et optimisation des activités

Dans le cadre du **non-renouvellement d'un poste**, une réorganisation du binôme **médiation / gestion des animaux** est envisagée.

Mesures proposées :

- Établissement d'un avenant au contrat de travail de la guide-soigneuse, afin d'adapter ses jours de travail au nouveau fonctionnement
- **Optimisation des départs de visites guidées** afin d'augmenter le taux de remplissage par visite
- Développement de **démonstrations équestres en interne**, rendu possible par la formation en attelage programmée pour 2 salariées et l'achat de matériels. **Valorisation du Cheval Breton** acheté en 2025 : Elysath. (Nouveau produit)
- **Intégration permanente de l'exposition "Bernard Coupé"** dans l'écurie n°10, pour enrichir notre offre culturelle et mise en valeur de l'espace



Résultat VG anim	2023	2024	2025 en cours
Résultat	59 266 €	56 424 €	46 281 €
Evolution		-5 %	- 18 %

Objectifs 2026	
D	R
10 575 €	74 000 €
+ 63 425 € (+ 37 % par rapport au réalisé 2025)	

SCOLAIRES

- ◆ Remplissage de **Équi-mômes** autour de la thématique Contes et légendes : **Capacité 830 enfants**
- ◆ Maintien et renfort de l'accueil des publics scolaires tout au long de l'année
- ◆ Fidélisation des centres de loisirs, notamment en dehors des périodes scolaires et les MAM, nouvelle clientèle depuis 2025



SCOLAIRES	2023	2024	2025 en cours
Résultat	5 031 €	5 992 €	3 469 €
Evolution		19 %	-42 %

Objectifs 2026	
D	R
7 800 €	11 500 €
+ 3 700 € (+7 % par rapport au réalisé 2025)	

JEUDIS DU HARAS

Optimisation de la programmation et du remplissage

Il est proposé de **conserver les deux représentations** ainsi que les six dates prévues, tout en travaillant à une **optimisation du taux de remplissage**.

Actions envisagées :

- **Développer l'accueil de groupes sur les journées du jeudi**, en ciblant notamment :
 - les centres de loisirs, les EHPAD, d'autres structures collectives
- **Réévaluer les départs de visites guidées** au regard des résultats observés en 2025, avec la **suppression de certains créneaux** afin d'améliorer le taux de remplissage

- **Révision du budget de communication**, avec notamment la suppression des actions de déplacements en camping pour une animation « Loustic » et des interactions avec les touristes. Notre décision vient du fait des difficultés économiques actuelles de la diminution du budget des touristes ; cette opération n'apparaît plus pertinente, ni efficace en termes de réservations.

JDH	2023	2024	2025 en cours
Résultat	38 326 €	44 400 €	22 785 €
Evolution		16 %	-49 %

→ Objectif : Revenir sur le taux de remplissage de 2023/2024

EVENEMENT FILIERE : PIED A L'ETRIER / EQUI FESTIF

L'organisation du Pied à l'étrier, dédié au concours d'artistes équestres semi-pros et amateurs ne sera pas renouvelé cette année, fin sept.

Cette décision est motivée par le lancement d'un évènement similaire en mai/juin par l'artiste cavalière Anne Gaëlle Bertho dont la structure se trouve en Centre Bretagne.

IL serait en effet risqué de proposer un produit identique à quelques mois d'intervalles sachant que ce type de produit est très particulier (brèche).

Dans ce contexte, il est proposé de **ne pas reconduire l'organisation de cet évènement**
En septembre 2026.

Evenement filier équestre	2022	2023	2024	2025 en cours
	Pied à l'étrier	Equi Festif	Pied à l'étrier	Equi Festif
Résultat	-1 881,10 €	-10 184,28 €	1 294,81 €	-9 721,78 €
			Annulé faute de participants	

Objectifs 2026	
D	R
63 500 €	94 000 €
+ 30 500 € (+34 % par rapport au réalisé 2025)	



MARCHE DE NOEL – 20 E EDITION 2026

La 20^e édition du Marché de Noël prévue en 2026. Celui-ci nécessite une **refonte de son organisation**, En raison de l’implantation de l’écurie n°10, entraînant la **suppression de 11 stands**.

Mesures envisagées pour compenser la perte de stands (manque à gagner) :

Plusieurs actions sont proposées :

- **Ajout de stands en extérieur**, avec la mise en vente des emplacements situés à l’extérieur de l’écurie n°7
- **Étude de l’intégration de l’écurie n°8**, permettant potentiellement l’installation de **17 boxes supplémentaires**

Axes de travail complémentaires :

Avec une proposition de :

- **Renouveau du partenariat avec l’association ADALEA**, ou autre structure notamment pour :
 - L’aide au montage et au démontage, La décoration du site, L’organisation du concours du plus beau stand, La distribution de flyers relatifs aux animations
- **Relance et, si possible, développement de la scène ouverte**
- **Poursuite du travail autour d’un “Noël vertueux”**, intégrant des valeurs écoresponsables
- **Recherche de nouveaux partenariats financiers** afin de renforcer l’attractivité et la viabilité de l’événement



MDN	2023	2024	2025 en cours
Résultat	- 6446 €	4601.46 €	16 388.13 €
Evolution			+256 %

→ En raison de la 1^{ère} année de l’investissement de l’écurie n° 8

Objectifs 2026	
D	R
66 500 €	83 500 €
+ 17000 € (+4 % par rapport au réalisé 2025)	

Une enveloppe de 5 000 € à prévoir entre : nettoyage, guirlandes, décoration, aménagements électrique...

Evolution de l'activité équestre qui traduit :

- Une forte progression continue sur 3 ans (presque triplée)
- Une meilleure exploitation des capacités sportives
- Un développement structuré de l'activité

Répartition de l'activité « terrain » : 69 jours d'exploitation directe (stages (27) et concours (42))

NOTA: dans les 49 343 €, il y a aussi la location des espaces équestres comme la carrière d'honneur, le parcours d'entraînement ou le spring garden qui sont sollicitées par des cavaliers particuliers licenciés et professionnels et gérés en direct par le personnel Syndicat Mixte du Haras.

Suppression du poste de coordinateur des concours au sein du haras au 31/12.

En 2026 : Transfert de l'organisation des **Concours Jeunes Chevaux** à la **Société de Concours Hippiques (SCH)**.

→ **Un potentiel économique encore extensible** : Développement et diversification de l'accès du site au public particulier.

→ **Maintenir l'accès au site au professionnels** : accueil de stages, concours ...

Concours et stages	2023	2024	2025 en cours
Résultat	16 950,00 €	31 624,00 €	49 343,00 €

87%

56%



Objectifs 2026	
D	R
10 000 €	45 000 €
+ 35 000 € (-29 % par rapport au réalisé 2025)	

Dans une logique de réduction des charges de fonctionnement et de valorisation des activités du site, le SMHL envisage la mise en œuvre d'investissements productifs en lien direct avec les animations équestres, l'entretien du site et la poursuite du travail en matière énergétique.

Par ailleurs, le SMHN continuera son ambition en matière d'entretien du site, incluant la capacité à traiter les situations d'urgence et à préserver le patrimoine

Investissements prioritaires :

- Energétique & amélioration des conditions d'utilisation : éclairage de la carrière d'honneur, manège, écuries
- Acquisition de matériels de jardinage
- Paddock stabilisé

Investissements de développement et diversification (animations) :

- Attelage (type marathon) pour la jument bretonne & attelage pour le shetland
- Matériels équestres (barres...)
- Caméra 360°
- TV (expo dans la 10)
- Vidéoprojecteur portable (location espace)

Investissements sécuritaires

- Caméras de surveillance du site pour une sécurisation de l'ensemble du site et équidés (point à voir dans le cadre de l'étude d'opportunité)

