



Strasbourg, le 5 novembre 2015

Extrait du registre des délibérations du Conseil d'administration n°195-2015 du 5 novembre 2015

Séance du : 5 novembre 2015
Sous la présidence de : Madame Souad EL MAYSOUR, Présidente
Ont assisté à la séance : 18 membres
Absents excusés : 10 absents excusés dont 4 pouvoirs
Absent non excusé : /

Présents :

Dominique BANNWARTH, Azzedine BOUFRIOUA, Marilyn CLAUDOT, Olivier DELOIGNON, Souad EL MAYSOUR, Alain FONTANEL, Bernard GOY, Sandy KALYDJIAN, Sophie KOHLER, Sara MARGUIER, Antoine MARTYNCIOW, Henri METZGER, Michel SAMUEL-WEIS, Emmanuel SEJOURNE, Gérard STARCK, Jan-Claire STEVENS, Darek SZUSTER, Jean VERNE.

Pouvoirs :

Nicolas MATT donne pouvoir à Souad EL MAYSOUR
Eric SCHULTZ donne pouvoir à Alain FONTANEL
Pierre LITZLER donne pouvoir à Sophie KOHLER
Jean-Luc BREDEL donne pouvoir à Dominique BANNWARTH

Absents excusés :

Jean-Luc BREDEL, Camille GANGLOFF, Fabienne KELLER, Pierre LITZLER, Pascal MANGIN, Nicolas MATT, Annick NEFF, Ada REICHHART, Eric SCHULTZ, Alain SPOHR.

8ème point de l'ordre du jour : Débat d'Orientations Budgétaires 2016

Délibéré

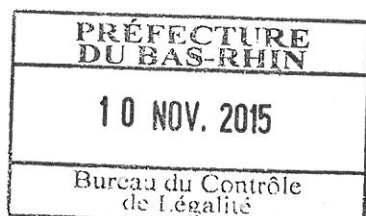
Le Conseil d'administration
Vu l'article L 2312-1 du Code Général des Collectivités Territoriales,
Vu l'article L 1111-2 du Code Général des Collectivités Territoriales,
prend acte
de la tenue du débat d'orientations budgétaires 2016
de la Haute école des arts du Rhin.

Vote

Votants : 22
Pour : 22
Contre : -
Abstention : -

Adopté

Rendu exécutoire par transmission à la Préfecture le 10 novembre 2015
et affichage à la Haute école des arts du Rhin le 10 novembre 2015 à 16 heures.



Souad EL MAYSOUR
Présidente



Délibération du Conseil d'administration

n° 195-2015 du 5 novembre 2015

Objet : Débat d'Orientations Budgétaires 2016

Le Débat d'Orientations Budgétaire (DOB) a pour but de renforcer la démocratie participative en instaurant une discussion au sein de l'assemblée délibérante sur les priorités et les évolutions de la situation financière de l'établissement.

Il améliore l'information transmise à l'assemblée délibérante et donne également aux membres du Conseil d'administration la possibilité de s'exprimer sur la situation financière de l'EPCC. Il doit se concevoir comme un outil pédagogique associant l'ensemble des membres du CA.

Pour la première fois de sa courte histoire, la HEAR dispose au stade des orientations budgétaires d'une visibilité à moyen terme sur l'évolution de ses ressources, sur le périmètre de son offre de formation initiale ou encore sur ses perspectives de développement.

- Une visibilité pluriannuelle sur l'évolution des ressources de l'établissement

Après une année de négociations avec les membres fondateurs, le Contrat d'Objectifs et de Moyens est sur le point d'être conclu. Prévu par l'article 5 des statuts de l'EPCC, ce contrat formalise les grands objectifs assignés à la HEAR pour la période 2015-2018 et précise les moyens financiers que les membres fondateurs lui attribuent pour les atteindre. Sa conclusion intervient au moment où le partenariat financier avec la Région Alsace vient d'être renouvelé et que le Département du Bas-Rhin a clairement annoncé son intention de se désengager, dans une proportion qui reste encore à définir.

- Les contours du périmètre de son offre de formation initiale sont clairement établis et confortés par les autorités de tutelle pédagogiques :

S'agissant de l'enseignement musical, la phase de montée en puissance des effectifs de l'Académie supérieure de musique arrive à son terme avec 153 étudiants inscrits à la rentrée 2015 et une offre de formation désormais complète depuis l'obtention en juillet dernier de l'habilitation à délivrer directement le Diplôme d'Etat de professeur de musique. Cette habilitation s'ajoute aux formations déjà proposées par l'établissement en partenariat avec l'Université (DNSPM-licence composition et interprétation musicale/Master composition et interprétation musicale).

En arts plastiques, la situation est tout aussi claire depuis le renouvellement pour trois ans par le HCERES des habilitations relatives à l'ensemble des 8 DNSEP délivrés par l'établissement en art, en communication ou en design.

- Les axes de développement sont identifiés dans un document cadre validé par l'assemblée délibérante : le projet d'établissement.

Depuis juin 2014 et l'adoption à l'unanimité du projet d'établissement, la HEAR dispose d'une feuille de route à horizon 2018, laquelle identifie les grands enjeux du mandat de son Directeur et annonce les principaux axes de développement. C'est ainsi que si certains chantiers sont d'ores et déjà enclenchés et doivent être poursuivis (renforcement de l'option Design sur le site mulhousien) d'autres sont sur le point de démarrer tels que la mise en place d'un Club des amis ou encore le positionnement de la HEAR dans le champ de la formation continue.

C'est dans ce cadre pluriannuel bien balisé que l'assemblée est invitée à prendre connaissance des grandes tendances qui caractérisent la situation budgétaire de l'établissement de manière à pouvoir se positionner, en toute connaissance de cause, sur les grandes orientations de gestion et arrêter les principaux arbitrages financiers qui guideront la préparation du budget 2016.

Première partie : les grandes tendances qui caractérisent la situation financière de la HEAR

I. Les recettes

A. Des ressources externes qui refluent

	réalisé 2012	réalisé 2013	réalisé 2014	2015	2016	2017	2018
Ville de Strasbourg	5 538 700,00 €	5 492 000 €	5 600 000,00 €	5 600 000,00 €	5 575 000,00 €	5 575 000,00 €	5 575 000,00 €
Ville de Mulhouse	1 898 500,00 €	1 915 000 €	1 915 000,00 €	1 867 125,00 €	1 867 125,00 €	1 867 125,00 €	1 867 125,00 €
Ville de Mulhouse soutien Design				50 000,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
DRAC (AP+CFPI)	762 000,00 €	752 760 €	752 760,00 €	752 760,00 €	752 760,00 €	752 760,00 €	752 760,00 €
DRAC recherche	34 037,00 €	60 600 €	54 300,00 €	27 100,00 €	25 000,00 €	30 000,00 €	35 000,00 €
MCC (musique)	272 600,00 €	389 900 €	389 900,00 €	389 900,00 €	389 900,00 €	389 900,00 €	389 900,00 €
Solde 2011 musique	50 000,00 €						
Département	150 000,00 €	144 000 €	144 000,00 €	72 000,00 €	En négociation	En négociation	En négociation
Région	30 000,00 €	40 000 €	60 000,00 €	60 000,00 €	105 000,00 €	115 000,00 €	130 000,00 €
Total des contributions	8 735 837,00 €	8 794 260 €	8 915 960,00 €	8 818 885,00 €	8 714 785,00 €	8 729 785,00 €	8 749 785,00 €

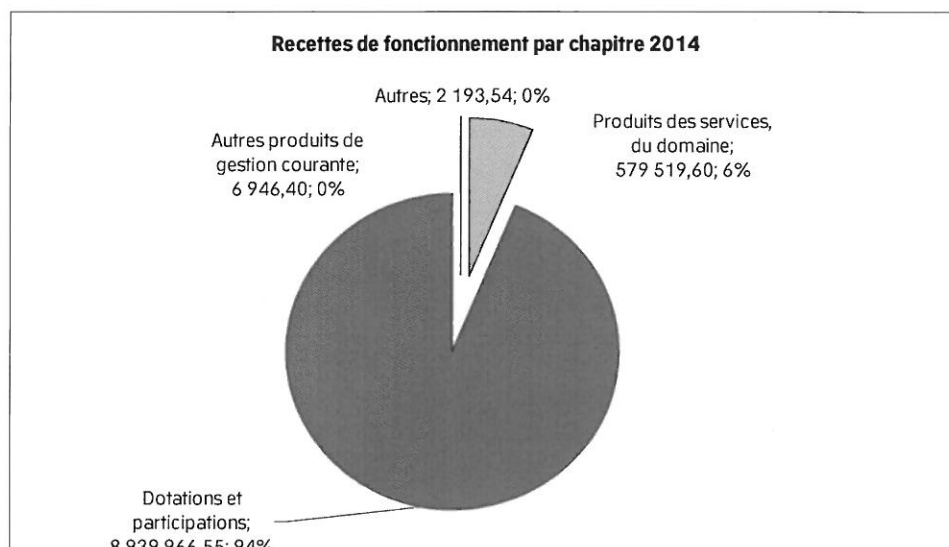
En légère progression jusqu'en 2014, le niveau global des contributions des membres fondateurs et des collectivités publiques partenaires amorce une baisse en 2015 qui va s'amplifier en 2016 pour descendre en dessous du niveau de 2012. Cette tendance baissière masque toutefois des évolutions contrastées de positionnement des différents financeurs :

- Un recul sensible des contributions des villes fondatrices :
Principales ressources de l'établissement (80% des recettes de fonctionnement), les contributions de fonctionnement des Villes de Strasbourg et de Mulhouse vont respectivement fléchir de 25.000€ et de 50.000 € en 2016, pour se stabiliser ensuite à ce niveau en 2017 au titre des engagements souscrits dans le cadre du Contrat d'Objectifs et de Moyens 2015-2018.

- Le maintien du niveau de contribution de l'Etat
Conformément aux engagements souscrits à la faveur de la conclusion du « pacte culture » avec l'agglomération strasbourgeoise, l'Etat a confirmé le maintien de son niveau de contribution à l'enseignement des arts plastiques (725.760 €), au CFPI (29.000€) et à l'enseignement musical (389.900 €). En outre, des fonds complémentaires affectés à des opérations spécifiques viendront accompagner le développement de l'établissement (financement d'une plateforme de professionnalisation à l'échelle de la Grande Région, financement d'un incubateur à Mulhouse).
- Un désengagement massif du Département du Bas Rhin
Après avoir décidé, unilatéralement et en cours d'exercice, de baisser de moitié sa contribution 2015 à la HEAR, le Département du Bas-Rhin laisse entendre qu'il pourrait amplifier le mouvement en 2016.
- Un repositionnement de la Région Alsace
Confirmant le statut de Grande école régionale de la HEAR et reconnaissant le rôle qu'elle peut jouer dans la mise en œuvre de sa stratégie de développement territorial, le Conseil Régional a décidé de renforcer les moyens alloués à la HEAR en faisant passer sa contribution de 60.000 € annuels à 105.000 € en 2016 puis 115.000 € en 2017. Si une partie importante de ces crédits sont fléchés sur des dépenses déjà supportées par la HEAR (fonds d'amorçage / regroupement de l'option Design), le solde est affecté à des opérations nouvelles qui concourront au développement de l'économie créative et qui viendront s'ajouter aux crédits spécifiques alloués par l'Etat au titre de son récent appel à projets « professionnalisation et créativité ».

B. Des ressources propres encore trop faibles

	réalisé 2012	réalisé 2013	réalisé 2014	2015 (réalisé octobre 2015)
Droits d'inscription formation initiale	364 412	391 211	443 643	417 603
Droits d'inscription CFPI	1 116	1 415	1 800	3 300
Droits d'inscription ateliers publics	101 849	97 761	107 001	88 376
Divers (ouvrages, cartes photocopies...)	14 095	5 724	8 942	5 965
Taxe d'apprentissage	1 662	755	877	2 218
Mécénat / partenariat	0	0	0	0
Total	483 134	496 866	562 363	517 462



Représentant 6,08% des ressources de fonctionnement de la structure, le poids des ressources propres de la HEAR se révèle largement insuffisant, si on le compare à la part qu'il représente dans d'autres établissements d'enseignement artistiques (ENSA de Lyon : 10%, 9% pour Tours Anger le Mans, 8% pour l'EESA de Bretagne,...). Si des marges de manœuvre paraissent pouvoir être mobilisées, elles impliquent différentes décisions qu'il s'agisse de :

- la poursuite et l'approfondissement de la démarche de collecte de la taxe d'apprentissage enclenchée en 2015 ;
- la revalorisation des droits d'inscriptions ;
- la recherche de ressources nouvelles (mécénat/club des amis, formation continue)

2 Des résultats antérieurs significatifs

Dans ce contexte financier récessif, la HEAR dispose toutefois d'un niveau de réserves confortables (950.000 € d'excédent prévisionnel) qui lui permet de couvrir ses besoins en fonds de roulement et pourrait contribuer au financement de ses actions. Constituées par le report de résultats excédentaires successifs, ces réserves résultent d'abord des efforts de gestion mis en œuvre par l'établissement, mais également de la structure démographique de ses effectifs qui lui a permis de bénéficier des effets mécaniques de 14 départs en retraite depuis 2011.

II Des dépenses courantes sous contrôle mais difficilement contractables à périmètre constant

En quatre années d'existence, la HEAR a non seulement réussi le défi de l'autonomisation mais elle a mené cette démarche d'émancipation à budget constant (hors enseignement supérieur de la musique).

Chapitre / Site	Académie - Strasbourg	Arts plastiques - Strasbourg	Arts plastiques - Mulhouse	Total
Charges à caractère général (011 uniquement)	42 527,34 €	866 255,21 €	343 147,56 €	1 251 930,11 €
Charges de personnel (012)	845 977,30 €	4 893 085,49 €	1 778 204,95 €	7 517 267,74 €
Autres charges (65 et 67)	10 850,71 €	58 525,19 €	9 976,27 €	79 352,17 €
Total (réalisé 2014)	899 355,35 €	5 817 865,89 €	2 131 328,78 €	8 848 550,02 €
%	10,16%	65,75%	24,09%	100,00%

Compte administratif 2010 des villes des Strasbourg et Mulhouse	245 907,54 €	5 757 937,69 €	2 333 144,74 €	8 336 989,97 €
--	---------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------

Ce remarquable effort de maîtrise des coûts a impliqué d'importants efforts de rationalisation et d'organisation qui ont mobilisé l'ensemble des équipes de la HEAR pour que ni la qualité ni la diversité de l'offre de formation proposée aux étudiants n'en soit altérées. Dans ce contexte où l'effort budgétaire a déjà été produit et où les charges générales de fonctionnement sont déjà sous tension (A), toute contraction supplémentaire des dépenses impliquerait une redéfinition du périmètre d'intervention et par la même des choix délicats en matière de ressources humaines, principal poste de dépense de la HEAR mais rouage essentiel de l'établissement (B).

A. Des charges à caractère général sous tension

	réalisé 2012	2013 retraité	retraité 2014
Charges à caractère général	1 227 213 €	1 471 462 €	1 251 930 €
Autres charges	82 545 €	69 666 €	79 363 €
Total charges générales	1 309 758 €	1 541 128 €	1 331 293 €

La maîtrise des charges constitue plus un impératif de bonne gestion qu'un véritable enjeu en termes d'identification de gisements d'économie. Représentant 15% des dépenses réelles totales de l'établissement, leur poids au sein de la structure budgétaire de la HEAR reste très relatif. La véritable gageure consiste en réalité à parvenir à les maintenir dans le cadre actuel alors que l'établissement a atteint son plein régime en termes d'effectifs ainsi que d'offre de formation et que le modèle « métropolisé et international » qui a guidé sa création produit les effets attendus et recherchés, notamment en termes de développement des circulations et des partenariats.

Dépense / Année	2012	2013	2014
Relations internationales	Non identifiable	8 203 €	17 167 €
Déplacements	41 671 €	51 544 €	60 139 €

Contraint de raisonner à enveloppe budgétaire réduite, l'établissement doit ainsi réfléchir aux possibilités d'accompagner et de financer la dynamique de mobilité qu'il a encouragé depuis sa création pour donner corps à l'unité de la HEAR, nourrir la complémentarité de ses sites et renforcer son positionnement dans le paysage international des établissements supérieurs d'enseignement artistique.

Cet arbitrage est d'autant plus délicat que les marges de manœuvre sur les autres charges de gestion courante significatives se révèlent très réduites. C'est ainsi qu'après avoir resserré les consignes de consommation auprès des usagers et renégocié en 2015 ses contrats de fourniture en gaz, la capacité d'action de l'établissement sur les dépenses de fluides est aujourd'hui très limitée, la maîtrise de ces postes significatifs dépendant désormais d'interventions structurelles sur le bâti (remplacement des huisseries/isolation) qui relèvent directement des collectivités fondatrices.

Dépense / Année	2012	2013	2014
Eau et assainissement	25 594	9 271	7 118
Énergie - Électricité	243 532	229 329	197 832

B. Les dépenses de personnel : le cœur d'une école de haut niveau

	Effectifs			réalisé 2012	réalisé 2013	réalisé 2014
	ETP au 01/02/2012	ETP au 31/12/2014	Evolution ETP sur la période			
SAP Strasbourg	92,85	96,35	3,5			
SAP MULhouse	40	37	-3			
Académie Supérieure de Musique	2	2	0			
Total	134,85	135,35	0,5	7 797 515 €	7 495 315 €	7 509 431 €

Principale source de dépense d'un établissement d'enseignement supérieur, la masse salariale constitue également sa principale source de dynamisme et le moteur de son activité. A la faveur d'un contexte démographique favorable (cf. infra) mais également de décisions responsables et partagées, la HEAR est parvenue, sans diminuer le nombre d'étudiants accueillis ni réduire le nombre de diplômes délivrés :

- à réussir l'autonomisation sans augmenter ses effectifs en ne renouvelant pas systématiquement à l'identique tous les postes libérés par un départ en retraite ou une mutation, en mutualisant les services ressources entre les sites, en renforçant la complémentarité de l'offre de formation entre les sites d'arts plastiques (regroupement Design) ;
- à compenser les effets mécaniques du GVT par des recalibrages de poste (changement de catégorie) ou en rationalisant le recours aux intervenants extérieurs, sans porter atteinte au nécessaire équilibre entre les agents permanents et les vacataires.

Très dépendante des « sorties » d'effectifs (retraite/mutations), cette logique de plafonnement des frais de personnel sera difficilement tenable à moyen terme compte tenu du faible nombre de départs en retraite prévus mais également du renforcement de l'offre de formation, notamment avec le développement de l'enseignement des langues, l'accompagnement des étudiants inscrits en DE de professeur de musique ou la mise en œuvre des nouveaux axes de développement prévus dans le projet d'établissement (formation continue, contribution au développement de l'économie créative).

Deuxième partie : quelles orientations possibles sur le plan budgétaire à horizon 2018 ?

Tout l'enjeu de la définition de la stratégie financière à moyen terme de la HEAR consiste à concilier :

- la nécessaire prudence qu'imposent le contexte économique national mais surtout les très fortes tensions qui affectent les budgets des partenaires financiers de la HEAR,
- l'indispensable poursuite de la dynamique de développement enclenchée depuis 2011 pour ne pas fragiliser le succès du modèle mis en place ni pénaliser son positionnement dans l'offre de formation supérieure artistique nationale et internationale.

Le respect de ces impératifs, a priori contradictoires, semble toutefois possible dans la mesure où l'établissement veille à l'adéquation entre le niveau de ses recettes courantes et le niveau de son train de vie ordinaire (A) et qu'il n'engage pas d'actions nouvelles qui ne pourraient être financées par des recettes nouvelles, sauf à ce qu'elles se révèlent non récurrentes et puissent alors faire l'objet d'un financement par l'excédent reporté (B).

A. Les recettes courantes doivent couvrir les dépenses courantes

Le niveau actuel de l'excédent reporté (950.000 €) pourrait conduire le Conseil d'administration à décider de compenser la diminution des contributions des villes fondatrices et du Département par une reprise sur l'excédent reporté. Facile à mettre en œuvre, une telle orientation hypothèquerait la « pérennité » financière de la HEAR en la privant à court terme du fonds de roulement nécessaire à son fonctionnement quotidien et en la contraignant à moyen terme à des choix structurels drastiques et difficiles, une fois les réserves épuisées.

Au contraire, l'orthodoxie comptable et budgétaire recommande de veiller à conserver un lien direct entre le niveau des dépenses courantes et celui des recettes courantes.

1) Le maintien du niveau des dépenses courantes

Au regard des constats effectués dans les développements précédents, la perspective d'une diminution du niveau des dépenses courantes semble délicate à mettre en œuvre, sauf à reconsidérer de manière significative le périmètre d'intervention de l'établissement et à réduire le nombre de mention de diplômes délivrés et d'étudiants accueillis.

L'hypothèse la plus réaliste consiste à maintenir les dépenses de fonctionnement courantes au niveau des inscriptions budgétaires actuelles:

- en absorbant l'évolution des charges générales incompressibles par des ajustements à la marge de la sphère d'intervention de l'établissement pour prendre en compte le désengagement du Département (intervention de la HEAR dans les classes Chaap, suppression des ateliers publics décentralisés), en renégociant certains contrats (assurance) ou en rationalisant certaines dépenses transversales et en multipliant les partenariats de « mécénat de produits » (verre/papier) pour limiter les achats,
- et, bien sûr, en maintenant les efforts de maîtrise de la masse salariale (non remplacement à l'identique des départs à la retraite prévus dans les 3 ans) et en reconsidérant le périmètre du contrat d'assurance statutaire du personnel pour en alléger le coût net.

2) L'ajustement du niveau des recettes courantes

Dans la mesure où les dépenses de fonctionnement courantes sont difficilement compressibles, la recherche d'équilibre de la section passera par un ajustement à la hausse des recettes propres de l'établissement. Cet ajustement pourra résulter d'un effort de diversification des ressources mais également d'une mise à niveau des droits d'inscription acquittés par les étudiants.

- La diversification des ressources :

Avec le tassement des contributions publiques, l'ouverture croissante de l'école au financement externe, et singulièrement aux fonds privés, va s'imposer comme une véritable nécessité. C'est d'ailleurs moins un changement de culture qu'un changement d'approche qu'il s'agira d'opérer, tant les relations et les partenariats externes sont déjà nombreux et fructueux. En d'autres termes, il s'agira d'optimiser l'exploitation de l'important réseau dont dispose la HEAR (fournisseurs/ entreprises partenaires/ anciens étudiants/ club services) en :

- systématisant les appels à versement de Taxe d'apprentissage et en les accompagnants d'une démarche de communication adaptée,
- valorisant systématiquement l'intervention la HEAR dans le cadre des opérations partenariales menées avec les entreprises privées ou les institutions
- structurant ce réseau de partenaires au travers de l'institution d'un Club des amis de la HEAR qui constitue à la fois une des perspectives ouverte par le projet d'établissement et un engagement de la HEAR figurant dans le Contrat pluriannuel d'objectifs et de moyens conclu avec les collectivités fondatrices. Cette instance vise à conforter l'ouverture de l'école sur l'extérieur, à contribuer au renforcement du lien avec les anciens étudiants et à participer à l'effort de diversification des ressources de l'établissement.

- La mise à niveau des droits d'inscriptions

Une première réforme des droits d'inscription avait été opérée en 2013 pour harmoniser les droits d'inscription entre les deux sites d'arts plastiques. De cette harmonisation est née une tarification qui s'étage sur trois niveau : un tarif plein à 660€, une exonération totale pour les étudiants boursiers de l'échelon 0 (échelon qui n'ouvre droit qu'au statut de boursier mais à aucun versement d'aide financière), un tarif réduit à 457€ pour tous les étudiants boursiers quelque soit leur échelon. Globalement, le montant total actuel des recettes des droits d'inscriptions s'élève à 450 000 €, soit 4,7% des recettes réelles de fonctionnement de l'établissement.

Au regard de la qualité et de la diversité de l'offre de formation proposée, du niveau des prestations dont bénéficie les étudiants en terme d'accès aux équipements, de déplacements pédagogiques ou de prise en charge des consommables, la perspective d'une augmentation des droits de scolarité destinée à compenser les incidences du fléchissement des contributions publiques et à maintenir le niveau de service semble parfaitement légitime.

Cette perspective doit bien entendu faire l'objet d'une large concertation associant les équipes pédagogiques, les étudiants et les membres fondateurs. Un cycle de réunions consacrées à cette question est d'ores et déjà programmé, en vue d'une présentation de propositions pour le Conseil d'Administration du mois de mars 2016.

La réflexion portera non seulement sur le niveau de l'augmentation du produit global mais également sur la modulation des modalités de calcul des tarifs pour tenir compte de la capacité contributive des étudiants et garantir le maximum de justice sociale dans l'effort demandé.

- La mobilisation du Conseil départemental pour la poursuite du partenariat avec la HEAR dans un cadre revisité
Bien qu'évoquée oralement par le premier Vice-président du Conseil départemental, l'hypothèse d'un désengagement total du Département à compter de 2016 n'est à ce jour pas définitivement actée. Au contraire, des discussions sont en cours entre la Présidente de la HEAR et le Président du Conseil Départemental pour maintenir un partenariat recentré sur les compétences premières du Département que sont l'action sociale et la solidarité, ce partenariat pourrait porter sur l'accompagnement des artistes en difficulté d'insertion.
- B) Les actions nouvelles doivent être financées par des recettes nouvelles ou par les résultats antérieurs si elles sont non récurrentes

1) Le lancement d'actions nouvelles

Dans un contexte budgétaire récessif, il peut paraître paradoxal d'envisager le développement d'actions nouvelles dont on pourrait légitimement craindre qu'elles ne mobilisent des ressources déjà rares au détriment du financement des missions principales de l'établissement.

Parfaitement fondée, cette crainte ne saurait être levée que dans la mesure où les actions nouvelles sont susceptibles de s'autofinancer par les recettes qu'elles génèrent ou par les fonds spécifiques qu'elles permettent de drainer.

Bien sûr, l'engagement d'une nouvelle politique implique nécessairement une part de risque et notamment le risque que les recettes perçues ne soient pas à la hauteur des prévisions ou que les charges de mise en service de la politique aient été mal évaluées.

La prudence commande ainsi de mesurer et de limiter ces risques en intégrant dès le départ la possibilité d'un échec, en évitant tout engagement pérenne de l'établissement et en les provisionnant financièrement en disposant des réserves nécessaires pour amorcer la mise en place et faire face aux éventuelles difficultés (excédent reporté).

C'est ainsi que l'engagement de la HEAR dans le champ de la formation continue et dans le développement des réseaux de l'économie créative s'inscriraient dans un cadre expérimental au travers de la création de missions temporaires dont la pérennisation sera conditionnée au succès des résultats obtenus.

a) L'intervention de la HEAR en matière de formation continue

Sans revenir sur les motivations qui conduisent la Direction à souhaiter positionner la HEAR dans le champ de la formation continue (cf délibération 188-2015), les incidences budgétaires de la mise en œuvre d'une telle politique se déclinent autour de différents postes de dépenses qui auraient vocation à être financés par les recettes liées à l'inscription des stagiaires. Cet impératif d'autofinancement est d'ailleurs d'autant plus fort que la réglementation impose l'individualisation budgétaire de l'activité et qu'elle interdit, sauf au stade du lancement de l'activité, le versement de subvention d'équilibre par le budget général.

b) La participation de la HEAR au développement de l'économie créative

Convaincus du potentiel de développement que recèle l'économie créative, les collectivités locales et l'Etat ont mis en place des dispositifs pour encourager et accompagner les initiatives des acteurs locaux et notamment des établissements d'enseignement supérieur dans ce domaine.

Déjà très engagée dans l'animation et le développement économique du territoire au titre des multiples partenariats noués, la HEAR a naturellement été identifiée par la Région Alsace, et très récemment par l'Etat, pour jouer un rôle dans le développement des réseaux de l'économie créative du Rhin supérieur.

C'est ainsi que :

- la Région Alsace a décidé de soutenir la HEAR sur 3 ans, à hauteur de 60%, pour la création d'un poste de chargé de mission « économie créative » et la mise en place à Mulhouse d'un incubateur,
- et que l'Etat abondera le soutien régional de 15.000€ supplémentaires en 2016 au titre de l'appel à projets « professionnalisation et créativité ».

Comme pour la formation continue, l'objectif est de parvenir à financer à moyen terme les charges de fonctionnement du service par les ressources nouvelles dégagées au titre des partenariats, du mécénat et du club des amis.

2) Le financement d'opérations non récurrentes

En marge des actions nouvelles, il est proposé d'affecter une partie de l'excédent reporté au financement d'actions non récurrentes de fonctionnement ou d'investissement qui permettront d'améliorer les conditions d'enseignement et de travail des équipes, sans générer de charges supplémentaires dans le temps.

a) Les actions de fonctionnement non récurrentes

- L'actualisation du Document Unique de prévention des risques et des actions de prévention des risques professionnels
La mise en place récente du Comité d'Hygiène et de Sécurité et des Conditions de Travail (CHSCT) fournit l'occasion d'impulser une nouvelle dynamique en termes de prévention des risques professionnels auxquels la nature de l'activité de l'établissement l'expose particulièrement. Cette nouvelle étape passera par la mise à jour et le rapprochement des documents uniques de prévention des risques professionnels des différents sites, par le diagnostic de la conformité des machines utilisées puis la mise en œuvre concertée, au sein des ateliers, des actions prioritaires qui auront été identifiées. Elle est estimée à environ 20.000 €.
- La refonte du site internet de la HEAR
Chantier prioritaire de l'année 2016, la reconfiguration complète du site de la HEAR vise à rendre l'outil plus attractif en offrant de nouveaux services aux utilisateurs internes et externes, à créer des passerelles avec les autres outils numériques partagés de l'établissement mais également à le rendre technologiquement plus performant pour faciliter sa mise à jour. Elle est estimée à environ 20.000€.

- L'accompagnement du transfert de l'option Design
Depuis l'été 2015, la HEAR est accompagnée par « le Lieu du Design » dans la définition du positionnement du Master Design regroupé sur le site de Mulhouse. Très efficace, ce type d'accompagnement de l'équipe pédagogique mériterait certainement d'être prolongé en 2016, jusqu'à la finalisation des maquettes pédagogiques. Cette mission complémentaire pourrait être estimée à environ 10.000€.

		Prévu 2015	2016	2017	2018
Fonctionnement courant	Charges à caractère général	1 385 659,00 €	1 385 000,00 €	1 395 000,00 €	1 405 000,00 €
	Charges de personnel	8 052 886,00 €	8 050 000,00 €	8 050 000,00 €	8 050 000,00 €
	Autres charges	131 480,00 €	125 000,00 €	135 000,00 €	145 000,00 €
	Total dépenses réelles	9 570 025,00 €	9 560 000,00 €	9 580 000,00 €	9 600 000,00 €
	Ville de Strasbourg	5 600 000,00 €	5 575 000,00 €	5 575 000,00 €	5 575 000,00 €
	Ville de Mulhouse	1 867 125,00 €	1 867 125,00 €	1 867 125,00 €	1 867 125,00 €
	Ville de Mulhouse soutien Design	50 000,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
	DRAC (AP+CFPI)	752 760,00 €	752 760,00 €	752 760,00 €	752 760,00 €
	DRAC recherche	27 100,00 €	25 000,00 €	25 000,00 €	25 000,00 €
	MCC (musique)	389 900,00 €	389 900,00 €	389 900,00 €	389 900,00 €
	Département	72 000,00 €	50 000,00 €	50 000,00 €	50 000,00 €
	Région	60 000,00 €	66 000,00 €	70 000,00 €	80 000,00 €
	Recettes propres de la HEAR	566 300,00 €	744 215,00 €	750 215,00 €	750 215,00 €
	Autres (Erasmus, CNL, Institut Français...)	82 000,00 €	90 000,00 €	100 000,00 €	110 000,00 €
	total recettes réelles	9 467 185,00 €	9 560 000,00 €	9 580 000,00 €	9 600 000,00 €
Développement d'actions nouvelles	Formation continue		120 000,00 €	175 000,00 €	190 000,00 €
	France Corée		25 000,00 €		
	Economie créative		80 000,00 €	85 000,00 €	90 000,00 €
	Site Internet		20 000,00 €		
	Accompagnement Design		10 000,00 €		
	Hygiène et sécurité		20 000,00 €	10 000,00 €	10 000,00 €
	Total dépenses réelles		275 000,00 €	270 000,00 €	290 000,00 €
	Recettes formation continue		75 000,00 €	175 000,00 €	190 000,00 €
	Région (économie créative)		39 000,00 €	45 000,00 €	50 000,00 €
	Etat (Economie créative)		15 000,00 €		
	Partenariat/taxe d'apprentissage/club des amis		25 000,00 €	35 000,00 €	50 000,00 €
	Reprise sur Excédent		121 000,00 €	15 000,00 €	0,00 €
	total recettes réelles		275 000,00 €	270 000,00 €	290 000,00 €

b) Les opérations d'investissement

Si les dépenses d'aménagement et de grosse maintenance des bâtiments relèvent des compétences directes des deux villes fondatrices, la HEAR a, en revanche, la charge de l'acquisition et du renouvellement des biens meubles de l'établissement, qu'il s'agisse du matériel pédagogique, des machines, du mobilier et des équipements de bureau. A cet effet, elle bénéficie d'une subvention de 190.500 € de la part de la Ville de Strasbourg et de 59.500€ de la part de la Ville de Mulhouse.

Une partie de l'excédent reporté pourrait venir compléter cette enveloppe et financer :

- Un programme pluriannuel d'équipement pédagogique (arts plastiques et musique) dont le contenu serait défini en liaison avec les équipes pédagogiques ;

- Préparer l'autonomisation informatique de la HEAR (acquisition de logiciels métiers /serveurs/interconnexion des sites) ;
- La réalisation de travaux d'aménagement mineurs des locaux ou de mise en sécurité des unités de travail (mise aux normes des machines).

		Prévu 2015	2016	2017	2018
Investissements courants	Immobilisations incorporelles	20 000,00 €	20 000,00 €	20 000,00 €	20 000,00 €
	Immobilisations corporelles	230 000,00 €	230 000,00 €	230 000,00 €	230 000,00 €
	Total dépenses réelles	250 000,00 €	250 000,00 €	250 000,00 €	250 000,00 €
	Ville de Strasbourg	190 500,00 €	190 500,00 €	190 500,00 €	190 500,00 €
	Ville de Mulhouse	59 500,00 €	59 500,00 €	59 500,00 €	59 500,00 €
	total recettes réelles	250 000,00 €	250 000,00 €	250 000,00 €	250 000,00 €
Opérations nouvelles d'investissement	Programme d'investissement pédagogique		60 000,00 €	60 000,00 €	60 000,00 €
	Hygiène et sécurité/mise aux normes/développement durable		25 000,00 €	25 000,00 €	25 000,00 €
	Autonomisation informatique		40 000,00 €	30 000,00 €	
	Total dépenses réelles		125 000,00 €	115 000,00 €	85 000,00 €
	Reprise sur Excédent		125 000,00 €	115 000,00 €	85 000,00 €
	total recettes réelles		125 000,00 €	115 000,00 €	85 000,00 €



Souad EL MAYSOUR
Présidente