

**HEAR**

Strasbourg, le 22 novembre 2017

**Extrait du registre des délibérations du
Conseil d'administration****n°291-2017 du 22 novembre 2017**

Séance du : 22 novembre 2017
Sous la présidence de : Alain Fontanel - Président

Ont assisté à la séance : 16 membres
Absents excusés : 12 absents excusés dont 4 pouvoirs
Absent non excusé : /

Présents :

Rosalie BEHRA, Azzedine BOUFRIQUA, Alain FONTANEL, Cora FRANÇOIS, Bernard GOY, Ilana ISEHAYEK, Brice JEANNIN, Ange-Frédéric KOFFI, Sophie KOHLER, Amy LIN, Séréna MANGANAS, Gilles OLTZ, Michel SAMUEL-WEIS, Gérard STARCK, Darek SZUSTER, Benoît TOCK.

Pouvoirs :

Jean-Luc BREDEL donne pouvoir à Cora FRANÇOIS
Nicolas MATT donne pouvoir à Azzedine BOUFRIQUA
Camille GANGLOFF donne pouvoir à Alain FONTANEL
Fabienne KELLER donne pouvoir à Michel SAMUEL-WEIS

Absents excusés :

Jean-Luc BREDEL, Camille GANGLOFF, Fabienne KELLER, Pascal MANGIN, Sara MARGUIER
Nicolas MATT, Henri METZGER, Annick NEFF, Christian NEGRE, Ada REICHHART, Éric SCHULTZ,
Catherine TRAUTMANN.

1er point de l'ordre du jour : débat d'orientations budgétaires 2018Délibéré

Le Conseil d'administration
après en avoir 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 2018
de la Haute école des arts du Rhin.

Vote

Votants : 18
Pour : 18
Contre : -
Abstention : -

Adopté

Rendu exécutoire par transmission à la Préfecture le 5 décembre 2017
et affichage à la Haute école des arts du Rhin le 5 décembre 2017 à heures.


Alain Fontanel
Président



Délibération du Conseil d'administration

n°291 - 2017 du 22 novembre 2017

Objet : Débat d'orientations budgétaires 2018

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 de communication financière associant l'ensemble des membres du CA.

Alors que le DOB 2017 avait essentiellement porté sur les modalités d'utilisation et d'affectation des résultats antérieurs excédentaires, le débat de cette année intervient au moment où un nouveau mandat de 3 ans vient d'être confié au Directeur de l'établissement et que la convention d'objectifs et de moyens conclue avec les membres fondateurs arrive dans sa dernière année d'exécution.

S'appuyant sur une présentation de la situation financière de l'établissement (première partie), le DOB 2018 visera à poser le cadre budgétaire pluriannuel dans lequel débutera cette nouvelle étape de la vie de l'établissement et s'inscrira le nouveau cycle de négociations avec les membres fondateurs (deuxième partie).

Première partie : les grandes tendances qui caractérisent la situation financière de l'établissement au seuil de l'exercice 2018

I. Des recettes courantes qui progressent

Le niveau de recettes réelles recouvrées par l'établissement devrait repartir à la hausse en 2017 et franchir le seuil des 9.700.000€. Cette tendance encourageante trouve quasi exclusivement son origine dans la progression des ressources propres de l'établissement ou dans la mobilisation de dispositifs d'appel à projets plutôt que dans l'évolution des contributions de membres de l'établissement.

	Réalisé 2012	Réalisé 2013	Réalisé 2014	Réalisé 2015	Réalisé 2016	Projections 2017
Dotations et subventions	8 727 137 €	8 794 260 €	8 915 960 €	8 844 279 €	8 727 325 €	8 741 447 €
Ressources propres	530 911 €	513 572 €	552 009 €	569 600 €	657 017 €	751 900 €
Divers (Institut Français, Erasmus, IDex)	98 427 €	70 023 €	60 657 €	130 338 €	128 846 €	146 653 €
Reprise sur provisions						60 000 €
Sous total	9 356 475 €	9 377 855 €	9 528 626 €	9 544 217 €	9 513 188 €	9 700 000 €

A. La stabilité des contributions des membres de l'EPCC

	Réalisé 2012	Réalisé 2013	Réalisé 2014	Réalisé 2015	Réalisé 2016	Projections 2017
Ville de Strasbourg	5 538 700 €	5 492 000 €	5 600 000 €	5 600 000 €	5 575 000 €	5 575 000 €
Ville de Mulhouse	1 898 500 €	1 915 000 €	1 915 000 €	1 867 125 €	1 867 125 €	1 867 125 €
Ville de Mulhouse soutien Design				50 000 €	0,00 €	0,00 €
DRAC (AP)	762 000 €	752 760 €	752 760 €	752 760 €	733 000 €	733 000 €
DRAC recherche + AAP	34 037 €	60 600 €	54 300 €	27 100 €	46 300 €	75 000 €
MCC (musique)	322 000 €	389 900 €	389 900 €	389 900 €	389 900 €	389 900 €
Département	150 000 €	144 000 €	144 000 €	72 000 €	0	0
Région	30 000 €	40 000 €	60 000 €	60 000 €	116 000 €	115 000 €
Total des contributions	8 735 237 €	8 794 260 €	8 915 960 €	8 818 885 €	8 727 325 €	8 755 025 €

Les ressources issues des contributions des collectivités fondatrices (Ville de Strasbourg, Ville de Mulhouse) et partenaires (Région) restent stables, conformes aux engagements définis par les conventions d'objectifs respectives. On soulignera, en revanche, plus particulièrement un renforcement du soutien de l'Etat au développement de la politique de recherche de l'établissement (20.000€ supplémentaires sont alloués à une nouvelle unité de recherche) ainsi qu'à l'intégration de la HEAR dans le site alsacien de l'enseignement supérieur (+ 25.000€ pour favoriser les collaborations avec l'Unistra, l'UHA et les autres établissements associés). Ce soutien supplémentaire pourrait encore s'amplifier avec le versement d'une subvention complémentaire pour accompagner la mise en place du Diplôme d'Etat (50.000€).

B. Des ressources propres dynamiques

	Réalisé 2012	Réalisé 2013	Réalisé 2014	Réalisés 2015	Réalisé 2016	Projections 2017
Droits d'inscription formation initiale	364 412	391 211	443 643	470 235	550 100	624 000
Droits d'inscription CFPI	1 116	1 415	1 800	300	Budget annexe	Budget annexe
Droits d'inscription ateliers publics	101 849	97 761	107 001	92 266	78 393	75 000
Divers (ouvrages, cartes photocopies...)	14 095	5 724	8 942	6 139	12 541	12 000
Taxe d'apprentissage	1 662	755	877	2 218	983	1 000
Mécénat / partenariat	0	0	0	7 500	15 000	39 900
Total	483 134	496 866	562 363	578 658	657 017	751 900

Les orientations définies par l'assemblée délibérante depuis 3 ans pour renforcer l'autonomie financière de l'établissement se traduisent concrètement dans les comptes de la structure :

- La réforme des droits d'inscription produit désormais l'intégralité de ses effets avec l'application en 2017 des nouveaux tarifs d'inscription à l'examen d'entrée (+ 150.000€ par rapport à 2015)
- L'investissement de l'école dans le champ de l'économie créative et la multiplication des conventions de partenariat ou de mécénat avec des acteurs économique permettent de drainer près de 40.000 € de recettes supplémentaires, auxquelles il convient d'ajouter les aides en nature (mise à disposition de matière ou de compétences) d'une valeur quasi équivalente.

Globalement, les ressources propres de la HEAR devraient progresser en 2017 de près de 90.000 € par rapport à l'exercice précédent et de plus de 250.000€ depuis la création de l'EPCC.

C. Les autres recettes diverses

Les autres ressources proviennent de la mobilisation de fonds externes (Erasmus, Idex) ainsi que des remboursements de frais de personnel (contrats aidés, assurance statutaire) ou de la contribution du budget annexe. Elles devraient cette année dépasser les 140.000€

II. La stabilité générale des dépenses réelles de fonctionnement

Le niveau des dépenses réelles de fonctionnement devrait très légèrement baisser par rapport à 2016. Cette évolution globale rassurante résulte toutefois d'une évolution contrastée des différents chapitres.

	Réalisé 2012	Réalisé 2013	Réalisé 2014	Réalisé 2015	Réalisé 2016	projections 2017
Charges à caractère général	1 227 213 €	1 471 462 €	1 259 755 €	1 309 800 €	1 506 097 €	1 487 000 €
Charges de personnel et frais assimilés	7 797 515 €	7 495 315 €	7 509 431 €	7 488 410 €	7 671 674 €	7 730 000 €
Autres charges	82 545 €	69 666 €	79 363 €	96 556 €	123 004 €	138 500 €
Provision ARE					150 000 €	60 000 €
Total dépenses réelles	9 107 273 €	9 037 184 €	8 848 549 €	8 894 766 €	9 450 775 €	9 415 500 €

A. Les charges à caractère général sous contrôle

	Réalisé 2012	Réalisé 2013	Réalisé 2014	Réalisé 2015	Réalisé 2016	projections 2017
Charges à caractère général	1 227 213 €	1 471 462 €	1 259 755 €	1 309 800 €	1 506 097 €	1 487 000 €

En dépit d'une année 2017 particulièrement riche en projets et en partenariats (Salon Révélation, Exposition des illustrateurs au New-York Times, Biennale de l'édition, Festival pour un temps sismique, Séminaire d'été de l'Andéa,...), le niveau des charges générales de l'établissement devrait reculer cette année.

Cette tendance est essentiellement liée à la poursuite des efforts de gestion engagés depuis de nombreuses années qui ont permis de réduire significativement les dépenses courantes de fonctionnement tels que les fluides.

C'est ainsi que, globalement, sur les postes eau/assainissement, électricité, affranchissement et télécommunications, les charges ont reculé de plus de 30% depuis la création de l'EPCC (soit 120.000€ en valeur absolue) :

Dépense / Année	2012	2013	2014	2015	2016	Projections 2017
Eau et assainissement	25 594	9 271	7 118	8 267	10 307	10 480
Énergie – Électricité	243 532	229 329	197 832	206 167	178 407	170 000
Affranchissement et télécommunication	103 936	91 346	97 280	82 108	79 001	75 100
	373 062	329 946	302 230	296 542	267 715	255 580

B. Des dépenses de personnel qui continuent de progresser

	Effectifs			réalisé 2012	réalisé 2013	réalisé 2014	réalisé 2015	réalisé 2016	projections 2017
	ETP au 01/02/2012	ETP au 31/12/2017	Evolution ETP sur la période						
SAP Strasbourg	93	97	4,						
SAP Mulhouse	40	39	-1						
Académie Supérieure de Musique	2	3	1						
Total	135	139	4	7 797 515 €	7 495 315 €	7 509 431 €	7 488 410 €	7 671 674 €	7 730 000 €

L'augmentation des charges de personnel enclenchée l'an passé se poursuit en 2017 mais devrait connaître un rythme beaucoup plus mesuré que prévu.

Les efforts de rationalisation/mutualisation des services administratifs conjugués au non remplacement immédiat d'agents ayant quitté l'établissement au courant de l'année ont permis d'amortir la progression naturelle de la masse salariale. Au final, la progression de la masse salariale par rapport à 2016 ne devrait pas excéder 50.000€, soit 0,6%.

En marge de ces informations sur l'évolution des dépenses de personnel, le Débat d'Orientations Budgétaire doit également permettre à l'assemblée de disposer annuellement d'informations précises sur la situation de la collectivité en termes d'égalité homme-femme avant le vote du budget (Décret 2015-761 du 24 juin 2015).

Cette obligation vient notamment d'être portée à la connaissance de la Direction par le magistrat de la Chambre régionale des comptes en charge du contrôle de l'établissement à l'occasion des échanges réguliers qui ont rythmé la procédure d'instruction.

Dans ce cadre, sur le plan statistique et quantitatif différentes données peuvent être communiquées à l'assemblée :

	Hommes	Femmes	Total
Total des effectifs	91 59,50%	62 40,50%	153
Personnel enseignant	73 67%	36 33%	109
Personnel administratif	18 41%	26 59%	44
Catégorie A	58 61%	37 39%	95
Catégorie B	25 64%	14 36%	39
Catégorie C	8 50%	8 50%	16
Contrats aidés	0	3	
Nombre de jours de formation	132	132	
Salaire brut moyen	3 000	2 600	

Sur le plan qualitatif, différentes séries d'initiatives ont d'ores et déjà été mises en œuvre pour renforcer l'égalité entre les sexes :

- la recherche permanente de mixité sinon de parité dans l'ensemble des instances de l'établissement (commissions pédagogiques, conseil d'administration) mais également dans les différents jurys constitués par l'établissement pour l'évaluation des étudiants ou pour le recrutement du personnel,
- la mise en place d'aménagements possibles des rythmes de travail pour les agents, homme ou femme, parents de jeunes enfants,
- l'encouragement des agents, homme ou femme, à suivre des formations ou préparer des concours de nature à faciliter leur déroulement de carrière,
- la mise en place de conditions d'avancement et de modalités de rémunération strictement objectives permettant de garantir une égalité parfaite de traitement entre les agents exerçant les mêmes missions. On observe d'ailleurs que le salaire moyen perçu par les agents féminins directement recrutés par la HEAR est équivalent au salaire moyen perçu par les agents masculins directement recrutés par la HEAR,
- l'engagement d'enquêtes administratives et, le cas échéant, de procédures disciplinaires systématiques dès lors que le comportement d'un agent pourrait prendre la forme d'un harcèlement. A l'échelle de l'établissement, ces situations se révèlent fort heureusement très marginales.

C. Les autres charges

Les autres charges concernent à la fois les subventions allouées à des organismes partenaires (par exemple les 11.000€ versés à Musica pour l'organisation de l'académie de composition P. Manoury), les dispositifs d'aides à projets (étudiants, diplômés) et le soutien versé au Budget Annexe de la Formation Continue. Elles devraient avoisiner les 140.000 € en 2017.

D. L'impact sur le résultat

Au regard des tendances décrites ci-dessus, la section de fonctionnement devrait dégager un résultat excédentaire qui devrait varier entre 250.000 et 280.000 € en clôture d'exercice.

Deuxième partie : quelles orientations possibles sur le plan budgétaire en 2018 et à l'horizon 2020 ?

Avec le renouvellement du Directeur pour trois ans sur la base d'un mandat qui prolonge et amplifie les orientations du projet d'établissement, les membres fondateurs et le conseil d'administration ont unanimement jeté les bases de l'acte II de la Haute école des arts du Rhin.

Confirmant le statut de grande école qu'ils entendent assigner à l'établissement, l'Etat et les Villes de Strasbourg et Mulhouse ont clairement affirmé leur attachement à son modèle pédagogique fondé sur une offre de formation d'une rare diversité, laissant une large place à la pratique et au développement de projets dans et hors les murs.

S'il convient bien entendu de décliner les orientations budgétaires de l'établissement en cohérence avec cette ambition renouvelée, il importe également en parallèle de continuer à prendre en compte la réalité du contexte financier dans lequel évolue l'établissement et spécialement les tensions budgétaires qui affectent ses contributeurs.

Raison pour laquelle la HEAR doit continuer à asseoir le sérieux qui caractérise sa gestion depuis sa création (I), gage de rigueur qui facilitera d'autant les discussions à rouvrir en 2018 sur les perspectives financières de l'établissement avec l'arrivée à échéance de la convention d'objectifs et de moyens (II).

I. Confirmer la crédibilité de gestion de l'établissement...

Dans un contexte financier récessif inédit pour les collectivités publiques, la HEAR est parvenue depuis sa création à renforcer l'attractivité de l'établissement et à améliorer l'offre de services aux étudiants tout en respectant scrupuleusement le cadre budgétaire pluriannuel défini contractuellement avec les membres fondateurs.

Dans la continuité de cette situation vertueuse, la mise en œuvre des objectifs du nouveau mandat implique à la fois la poursuite de la discipline de gestion (B) et le maintien d'un nécessaire dynamisme des ressources propres de l'établissement ou des ressources issues des dispositifs externes d'appel à projets (A).

A. Maintenir la dynamique des ressources propres de l'établissement

Pour renforcer son niveau de ressources propres, l'école doit impérativement amplifier son ouverture au monde économique et exploiter toutes les opportunités liées à son intégration à la communauté universitaire alsacienne ou à sa connexion aux réseaux internationaux.

➤ La pérennisation de la relation à l'entreprise

Engagé dans un cadre expérimental en 2015, le développement des relations entre l'école et le mode économique a très rapidement porté ses fruits. Au-delà de l'ouverture de nouveaux champs d'expérimentation pour les enseignants et les étudiants, les partenariats noués ont permis de drainer de nouvelles recettes ou des apports en nature dont le volume est désormais significatif.

C'est à l'aune de ce bilan très positif que l'assemblée sera invitée à la faveur de la mise à jour de l'organigramme de l'établissement, à pérenniser le poste de chargé de mission en l'intégrant comme emploi permanent dans le service communication et développement.

➤ La mobilisation croissante des dispositifs ouverts par l'intégration de l'école dans la communauté universitaire

Associée à l'Université de Strasbourg depuis avril 2016, la HEAR est désormais éligible aux aides allouées dans le cadre des Initiatives d'excellence (fonds IDex) ou des appels à projets du dispositif Université Ouverte des Humanités (UOH).

Loin d'être marginaux, ces soutiens peuvent permettre de financer une part substantielle de projets coconstruits avec des composantes de l'Université ou avec les établissements partenaires du contrat de site (ENSAS, BNU, ...) à l'instar de la biennale de l'édition organisée en lien avec le master design graphique de la faculté des arts (16.800€ obtenus) ou la réalisation par l'Atelier didactique visuelle d'une publication numérique sur un atlas anatomique remarquable du XIX^e siècle en lien avec différents partenaires universitaires (15.000€ obtenus).

Au regard du nombre croissant d'enseignements partagés avec les composantes universitaires ou les établissements du site alsacien (Ethnologie, INSA, ENSISA,...), ces dispositifs ouvrent incontestablement des opportunités intéressantes de financement complémentaires qu'il s'agit de saisir.

➤ L'utilisation de la fondation de l'Université

L'intégration de la HEAR au sein du site alsacien de l'enseignement supérieur permet également à l'école de s'appuyer sur l'expertise et les réseaux de la fondation de l'Université de Strasbourg pour mobiliser des mécènes autour de projets ou de programmes spécifiques. Les initiatives prises par l'école pour mettre en valeur le travail des diplômés (location d'espace dans différents salons nationaux ou internationaux spécialisés,...) pourraient ainsi par exemple faire l'objet d'une campagne de collecte de fonds avec les équipes de la fondation en 2018 et 2019.

➤ La mobilisation des dispositifs ouverts du fait de l'ouverture internationale de l'établissement

Priorité affichée du mandat qui s'ouvre, l'internationalisation de l'établissement implique nécessairement un renforcement des moyens affectés à :

- la mobilité des enseignants et des étudiants
- financement des partenariats ou programmes de recherche impliquant des établissements étrangers
- l'amélioration des conditions d'accueils des étudiants , enseignants ou artistes et musiciens étrangers.

C'est dans cet esprit que le profil de poste du responsable des relations internationales de la HEAR vient d'être redéfini pour faciliter la mobilisation, en marge du dispositif Erasmus +, de fonds européens (Interreg,...) et internationaux encore trop peu sollicités par la HEAR à ce jour.

Le recrutement récent sur ce poste d'un agent issu l'université de Strasbourg, spécialiste de ces circuits et de la méthodologie afférente, devrait permettre de dégager des marges financières supplémentaires.

B. Poursuivre une gestion ambitieuse mais responsable en termes de dépense

Dans un contexte de raréfaction des fonds publics, l'ambition dans l'action requiert inévitablement en parallèle la rigueur dans la gestion, tant en termes de dépenses courantes de fonctionnement qu'en terme d'organisation des effectifs de la structure.

1. L'approfondissement des efforts de gestion sur les charges courantes

- Les fluides et les télécommunications

Si l'effort produit depuis 5 ans pour réduire les dépenses de fluides (renégociation des contrats, baisse des consommations qui s'ajoute à la baisse des cours des matières premières) a très certainement produit l'essentiel de ses résultats, les mesures mises en œuvre par l'école pour s'autonomiser sur le plan informatique et pour dématérialiser un maximum de flux devraient encore permettre de faire baisser ces postes de dépense dans les 3 années à venir.

- La politique transport

Dans le même sens, la réflexion conduite en 2017, en lien avec des représentants des étudiants et des enseignants, pour harmoniser les règles et procédures de déplacement a permis d'adopter des orientations permettant de mieux maîtriser l'évolution des dépenses de transport. S'il ne s'agit pas de remettre en cause la circulation entre les sites ou la mobilité nationale et internationale des équipes et des étudiants, il importe en revanche d'encourager d'autres comportements (anticipation des voyages et de la prise de billets), de responsabiliser les usagers (mise en place d'enveloppes, priorisation des projets impliquant des déplacements) ou de promouvoir d'autres modes de transports (co-voiturage, véhicules collectifs de service,...). Une batterie complète de mesures de nature à générer des économies sera ainsi proposée en décembre prochain à l'assemblée.

- La prise en compte des résultats de l'expérience menée dans le cadre de la Formation Continue

En 2016, le conseil d'administration décidait d'investir à titre expérimental pour trois ans le champ, très largement en friche, de la formation professionnelle continue des artistes. Pionnière dans le domaine, l'école a mis sur pied un service structuré et développé une réelle expertise qui l'a conduit à être identifiée comme un interlocuteur crédible sur la question autant par les opérateurs nationaux spécialisés que par les structures désireuses de mettre sur pied à leur tour une offre de formation ou par les collectivités désireuses de faciliter la duplication du modèle.

Reconnue par ses pairs et le milieu de la formation continue, l'école peine toutefois encore à trouver auprès du public concerné la réponse attendue et est régulièrement contrainte d'annuler des stages.

Convaincue de l'intérêt de sa démarche mais lucide face aux difficultés rencontrées, la HEAR a décidé de simplifier son offre de formation pour 2018 autour d'un programme de stages plus pratiques et de le déployer à une échelle dépassant son environnement immédiat en s'appuyant sur le réseau des écoles d'arts du Grand Est pour toucher un plus large public et profiter des atouts de chacun des établissements.

Dans l'hypothèse où cette réorientation ne produirait pas les résultats escomptés et ne lui permettrait pas d'atteindre l'objectif d'équilibre financier annoncé à l'occasion du lancement de l'expérience, la question de la poursuite de cette politique serait alors clairement posée au Conseil d'administration.

2. La poursuite d'une gestion pragmatique des ressources humaines

La question de la maîtrise des charges de personnel occupe invariablement une place centrale lors des débats d'orientations budgétaire compte tenu du poids déterminant qu'occupe ce poste dans la structure des dépenses de l'établissement.

Pour 2018 et les années suivantes, cette problématique reste d'autant plus prégnante que le contexte réglementaire national dans lequel s'inscrit la gestion des ressources humaines est de plus en plus incertain.

Et sans céder au vertige que peut susciter la succession de réformes statutaires nationales complexes aux effets budgétaires en chaîne non compensés et d'annonces gouvernementales contradictoires souvent suivies de correctifs mal évalués, il convient en revanche de faire montre d'une prudence redoublée en envisageant d'ores et déjà une intervention sur les éléments sur lesquels la collectivité dispose encore d'une prise : les contrats aidés et le remplacement des départs en retraite.

- **Anticiper la disparition des contrats aidés :**

Pour contribuer à l'objectif national d'insertion professionnelle des publics éloignés de l'emploi, la HEAR a régulièrement mobilisé les dispositifs successifs de « contrats aidés ». Première étape d'une intégration progressive souvent réussie sur des emplois permanents de la collectivité ou sur des emplois extérieurs, l'utilisation de ces dispositifs permettait par ailleurs de fluidifier l'organisation de certains services de l'école (accueil, régie technique).

L'annonce par le gouvernement sinon d'une disparition tout au moins d'une réduction drastique de l'enveloppe d'emploi aidés a conduit la HEAR à programmé en cette fin d'année 2017 une réorganisation des services concernés sur ses deux sites d'arts plastiques pour garantir la continuité du service sans obérer les finances de l'établissement.

- **Adapter les effectifs aux contraintes budgétaires liées aux réformes statutaires**

La démarche générale de revalorisation de la situation salariale des agents de la fonction publique (mise en place du **protocole « parcours professionnels, carrières et rémunérations » (dit PPCR)** devait occasionner environ 5-6 points par agents soit environ 60 000 € (base 137,6 ETP) dès 2018 et d'une somme équivalente pour 2019, soit 120.000 € sur la période qui s'ajoutent à la progression « naturelle » de la masse salariale liée aux avancements de carrière (environ 60.000€ par an)

L'annonce récente de son décalage d'un an par le Ministre de l'Action et des Comptes Publics, Gérald DARMANIN, ne fait que reporter sur 2019 et 2020 l'impact prévisible de la réforme.

Dans le même sens, le flou entourant les conditions de neutralisation de l'augmentation de 1,7% de la CSG prévue au 1^{er} janvier 2018 et notamment la probable mise à la charge des employeurs d'une prime compensatoire au profit des agents qui se retrouveraient « perdants » incite également à la plus grande prudence, même s'il n'est à l'heure actuelle pas possible d'en évaluer précisément les conséquences.

Dans ce contexte, la seule variable sur laquelle la HEAR pourra pour tenter de maintenir l'évolution des frais de personnel réside dans l'adaptation de la structure de ses effectifs à la faveur notamment des départs en retraite.

Compte tenu du rythme prévisible de ces départs sur la période (5 à 8 d'ici 2020, soit en moyenne deux départs par an) et de l'impossibilité matérielle de ne pas remplacer certains départs sauf à remettre en cause l'offre de formation, la HEAR sera nécessairement amenée à évoquer avec les collectivités membres la soutenabilité de son modèle économique dans le temps.

II. Garantir la pérennité du soutien des membres fondateurs

L'arrivée à échéance, à la fin de l'exercice 2018, de la convention d'objectifs et de moyens conclue avec l'Etat et les villes fondatrices va entraîner l'ouverture d'un nouveau cycle d'échanges et de discussions autour de l'avenir de l'établissement qu'elles ont décidé de créer en commun en 2011 pour disposer, en Alsace, d'une structure d'enseignement supérieur en art, design et musique de premier plan mais également autour des priorités partagées à l'occasion du renouvellement du directeur qu'il s'agisse de l'internationalisation de l'établissement ou des rapprochements entre les arts plastiques et la musique.

Premier temps de cette phase de négociation, le débat d'orientations budgétaires 2018 permet de dresser un bilan financier intermédiaire du contrat qui s'achève (A) et de proposer un référentiel à partir duquel pourront être engagées les discussions sur l'évolution des engagements pluriannuels des membres fondateurs (B) dont la forme juridique pourrait être appelée à évoluer(C).

A. La HEAR au rendez-vous de ses engagements financiers

La mise en perspective des résultats présentés dans la première partie du DOB avec les projections financières annexées à la convention d'objectifs et de moyens conclue en 2015 permet de confirmer le sérieux de gestion et la capacité de l'école à tenir ses engagements :

		2015	2016	2017	2018
Charges à caractère général	Prévu dans la COM	1 385 659,00 €	1 413 372,18 €	1 441 639,62 €	1 470 472,42 €
	Réalisé	1 309 800 €	1 506 097 €	1 487 000 €	
Charges de personnel	Prévu dans la COM	8 052 886,00 €	8 075 000,00 €	8 095 000,00 €	8 110 000,00 €
	Réalisé	7 488 410 €	7 671 674 €	7 730 000 €	
Autres charges	Prévu dans la COM	131 480,00 €	135 000,00 €	135 000,00 €	135 000,00 €
	Réalisé	96 556 €	123 004 €	138 500 €	
Total dépenses réelles	Prévu dans la COM	9 570 025,00 €	9 623 372,18 €	9 671 639,62 €	9 715 472,42 €
	Réalisé	8 894 766,00 €	9 300 775,00 €	9 355 500,00 €	

B. L'actualisation souhaitable du niveau de contribution des membres

Dans le cadre des discussions à ouvrir avec les membres fondateurs, différents éléments objectifs militant en faveur d'une actualisation mesurée et progressive de leurs contributions respectives, mériteront notamment d'être évoqués :

- La montée en puissance de l'Académie supérieure de musique

Depuis la création de la HEAR en 2011, les effectifs de l'académie supérieure ont connu une progression constante et significative (55 inscrits en DNSPM en 2011 contre 125 aujourd'hui) et l'offre de formation s'est élargie à la préparation du Diplôme d'Etat (87 étudiants) laquelle s'étale désormais sur 6 semestres.

Cette montée en puissance a amené l'Etat à décider d'allouer 50.000€ supplémentaire à la HEAR en 2017 au titre du soutien à la professionnalisation des élèves de l'académie. S'agissant de charges récurrentes, la question de la pérennisation de ce soutien méritera d'être posée.

Dans le même sens, le renforcement indispensable des équipes administratives qu'a impliqué la montée en charge de l'Académie justifierait que soit posée la question de l'adaptation du niveau de la contribution strasbourgeoise.

- La progression des effectifs mulhousiens

Le transfert de l'option design et les mesures mises en œuvre par la HEAR pour renforcer l'attractivité du site mulhousien (portes ouvertes, campagne de communication) a permis d'atteindre un niveau d'inscription encore jamais atteint (le site accueil depuis la rentrée 2017 170 étudiants contre 140 en 2015). Une telle progression qui s'accompagne nécessairement d'une évolution des charges du site justifierait que la contribution mulhousienne soit également adaptée.

- Le partage de la charge de l'évolution des frais de personnel

Le développement des ressources propres de l'établissement et la rigueur de gestion ne permettront pas d'absorber la progression inéluctable des charges de personnel de la HEAR compte tenu de la structure de ses effectifs et de la mise en œuvre des réformes statutaires décidées par l'Etat. L'arrivée à échéance de la convention d'objectifs et de moyens doit fournir l'occasion d'un échange sur la part que les collectivités seraient prêtes à assumer pour aider la HEAR à faire face à cette progression.

C. La forme

La question de la forme que devrait prendre l'engagement pluriannuel des membres fondateurs vient clairement d'être posée par le magistrat de la Chambre régionale des comptes en charge du contrôle de gestion de l'établissement.

Si une nouvelle convention pluriannuelle multipartites devra bien être conclue pour fixer les objectifs et les moyens affectés pour les atteindre, le magistrat estime qu'elle devrait se doubler de l'intégration dans les statuts d'une clé de répartition financière entre les membres fondateurs.

Nécessitant l'engagement d'une réforme statutaire qui impliquera l'ensemble des assemblées délibérantes, l'intégration d'une telle clé de répartition aurait pour mérite de rappeler le rôle de contributeurs des membres fondateurs (et non de subventionneurs) et d'affirmer de manière encore plus solennel le pacte coopératif scellé à l'occasion de la création de l'établissement.

III. Synthèse

Au vu des développements précédents, les orientations budgétaires pourraient être synthétisées de la manière suivante en fonctionnement et en investissement :

A. Les orientations en matière de fonctionnement

		08 2018	2019	2020
Fonctionnement courant	Charges à caractère général	1 460 000,00 €	1 500 000,00 €	1 520 000,00 €
	Charges de personnel	8 050 000,00 €	8 110 000,00 €	8 180 000,00 €
	Autres charges	105 000,00 €	105 000,00 €	90 000,00 €
	Total dépenses réelles	9 615 000,00 €	9 715 000,00 €	9 790 000,00 €
	Ville de Strasbourg	5 575 000,00 €	A négocier	A négocier
	Ville de Mulhouse	1 867 125,00 €		
	DRAC (AP+CFPI)	733 000,00 €		
	DRAC recherche + AAP	40 000,00 €		
	MCC (musique)	439 900,00 €		
	Département	0,00 €	0,00 €	0,00 €
	Région	100 000,00 €	100 000,00 €	100 000,00 €
	Recettes propres de la HEAR	759 975,00 €	774 975,00 €	789 975,00 €
	Autres (Erasmus, Idex, Institut Français...)	100 000,00 €	110 000,00 €	120 000,00 €
	Total recettes réelles	9 615 000,00 €	984 975,00 €	1 009 975,00 €
	Reste à financer	0,00 €	8 730 025,00 €	8 780 025,00 €
	Programme exceptionnel d'actions pédagogiques et de projets de recherche	69 578,79 €	69 578,79 €	69 578,79 €
	Total reprise sur excédent	69 578,79 €	69 578,79 €	69 578,79 €

B. Les orientations en matière 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.

En outre, le tableau ci-dessous reprend les orientations arrêtées l'an passé s'agissant de l'affectation de l'excédent reporté à des dépenses d'aménagement des deux sites d'arts plastiques.

Investissements courants		08 2018	2019	2020
	Immobilisations incorporelles	20 000,00 €	20 000,00 €	20 000,00 €
	Immobilisations corporelles	230 000,00 €	230 000,00 €	230 000,00 €
	Total dépenses réelles	250 000,00 €	250 000,00 €	250 000,00 €
	Ville de Strasbourg	190 500,00 €	190 500,00 €	190 500,00 €
	Ville de Mulhouse	59 500,00 €	59 500,00 €	59 500,00 €
	total recettes réelles	250 000,00 €	250 000,00 €	250 000,00 €
mobilisation de l'excédent	Manufacture		383 500,00 €	383 500,00 €
	Travaux SAPM	63 669,09 €	63 669,09 €	63 669,09 €
	Total dépenses réelles	313 669,09 €	697 169,09 €	697 169,09 €
	Reprise sur Excédent	63 669,09 €	447 169,09 €	447 169,09 €
	total recettes réelles	313 669,09 €	697 169,09 €	697 169,09 €