



Strasbourg, le 6 novembre 2014

## Extrait du registre des délibérations du Conseil d'administration n°143-2014 du 6 novembre 2014

Séance du : 6 novembre 2014  
Sous la présidence de : Madame Souad EL MAYSOUR, Présidente

Ont assisté à la séance : 17 membres  
Absents excusés : 11 absents excusés dont 4 pouvoirs  
Absent non excusé : /

### Présents :

Dominique BANNWARTH, Bernard BLENY, Souad EL MAYSOUR, Alexandre GALVANE, Bernard GOY, Sophie KOHLER, Bertrand LEMONNIER, Pierre LITZLER, Caroline MANOWICZ, Annick NEFF, Olivier PONCER, Ada REICHHART, Michel SAMUEL-WEIS, Eric SCHULTZ, Emmanuel SEJOURNE, Alain SPOHR, Jean VERNE.

### Pouvoirs :

Azzedine BOUFRIOUA donne pouvoir à Michel SAMUEL-WEIS  
Jean-Luc BREDEL donne pouvoir à Dominique BANNWARTH  
Nicolas MATT donne pouvoir à Souad EL MAYSOUR  
Pascal MANGIN donne pouvoir à Pierre LITZLER

### Absents excusés :

Azzedine BOUFRIOUA, Jean-Luc BREDEL, Alain FONTANEL, Camille GANGLOFF, Fabienne KELLER, Pascal MANGIN, Sara MARGUIER, Nicolas MATT, Henri METZGER, Darek SZUSTER, Yannick WEYNACHT.

### 2ème point de l'ordre du jour : Débat d'Orientations Budgétaires 2015

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 2015  
de la Haute école des arts du Rhin.

### Vote

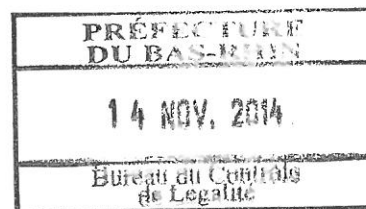
Votants : 21  
Pour : 21  
Contre : -  
Abstention : -

**Adopté**

Rendu exécutoire par transmission à la Préfecture le 14 novembre 2014  
et affichage à la Haute école des arts du Rhin le : 14 novembre 2014 à 17 heures.

**Souad EL MAYSOUR**

Présidente





## Délibération du Conseil d'administration

n° 143-2014 du 6 novembre 2014

### Objet : Débat d'Orientations Budgétaires 2015

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.

Le débat doit avoir lieu dans les deux mois précédant l'examen du budget primitif.

Se déroulant au cœur des négociations relatives aux conventions d'objectifs et de moyens et faisant suite à l'adoption du projet d'Etablissement, le DOB revêt cette année une tonalité particulière, en consacrant une large place aux perspectives budgétaires pluriannuelles.

La compréhension de ces enjeux pluriannuels (II) implique toutefois au préalable de disposer d'une vision claire de la situation financière actuelle de l'Etablissement (I).

### Première partie : la situation financière de la HEAR

Structure récente, encore en phase de stabilisation, la HEAR a su relever, en moins de trois années, le pari du "transversal et du multipolaire" et s'imposer comme **une grande école régionale** :

- elle a réussi à mettre en place et animer une vie institutionnelle riche et nourrie, fondée sur la concertation et l'association de l'ensemble des acteurs ;
- l'EPCC est désormais structuré autour de services fonctionnels bien identifiés qui ont réussi à mener, à marche forcée, l'harmonisation des pratiques et des méthodes de travail ;
- la circulation des étudiants et des professeurs entre les différents sites est devenue une réalité et la porosité entre les disciplines enseignées ne cesse de se renforcer ;
- Près de 800 étudiants suivent un enseignement artistique ou musical de haut niveau, décliné autour de 9 mentions différentes de diplômes délivrés au niveau bac +3 (DNAP) et bac+5(DNSEP au grade master) ;
- l'Académie Supérieure de Musique a fait entrer l'Alsace dans le cercle restreint des régions françaises abritant des pôles supérieurs de musique ;
- une attention particulière est portée à la professionnalisation de ses étudiants et à la période post-diplôme ;

- une politique de recherche volontaire et structurée dans le domaine de la communication visuelle, des arts sonores et de la scénographie a été mise en œuvre ;
- avec un réseau de plus de 70 établissements partenaires, la multiplication croissante des mobilités étudiantes et enseignantes ou encore la participation active à des réseaux internationaux, l'internationalisation de l'établissement est une réalité indiscutable ;
- Au plan local, la HEAR est également un espace de création, de diffusion artistique et d'animation du territoire alsacien avec la prise en charge d'ateliers publics, de l'organisation du CFPI, d'interventions dans des collèges ou d'organisation d'évènements (Tranches de quai à Mulhouse, Avant première et Week-end des diplômes à Strasbourg ) et bien sûr de multiples expositions ou de concerts.

Sur le plan budgétaire, ces profondes mutations ont été conduites avec un souci permanent de bonne gestion des deniers publics alloués.

Consciente de la morosité de l'environnement économique, de la raréfaction des ressources publiques et des tensions qui affectent les comptes des collectivités fondatrices, la HEAR s'est en effet attachée à affirmer son statut de gestionnaire crédible en prenant toute sa part aux efforts de rationalisation qu'implique cette situation.

Loin d'une simple posture, cette recherche de crédibilité transparait de l'analyse des premiers comptes administratifs de l'Etablissement. Ceux-ci démontrent que nonobstant l'atonie des ressources de la structure, les efforts d'organisation et le sérieux de la gestion ont permis de contenir l'évolution des charges et de dégager des résultats positifs.

#### *Précisions méthodologiques liminaires*

*Les données suivantes sont extraites du compte administratifs 2012 (première année pleine de fonctionnement de la HEAR), du compte administratif 2013 et, pour 2014, du cumul des prévisions budgétaires découlant du BP et du BS.*

*Dans un souci de transparence, les données relatives aux dépenses de fonctionnement de l'exercice 2013 sont présentées brutes (telles qu'elles ressortent du CA) puis retraitées pour neutraliser l'effet d'écritures de rattachement effectuées avec beaucoup de prudence en fin d'année. Enfin, pour 2014, une projection réaliste sur 12 mois des crédits consommés a été réalisée pour donner l'information la plus complète et permettre de véritables comparaisons entre exercices.*

### **I. Des recettes de fonctionnement atones**

Les ressources de la HEAR dépendent à plus de 80 % des participations versées annuellement par les collectivités fondatrices. Les choix effectués par ces collectivités ont ainsi une incidence déterminante sur le fonctionnement de l'établissement.

Globalement, sur la période 2012-2014, ces contributions ont crû moins vite que l'inflation, entraînant-en euros constants- un appauvrissement relatif de la structure.

A noter également que les efforts mis en œuvre pour diversifier les ressources (mobilisation de fonds pour soutenir les programmes de recherche) et renforcer les recettes propres de l'établissement (harmonisation/augmentation des droits d'inscription) n'ont que peu d'impact sur l'autonomie financière de la HEAR.

	réalisé 2012 (CA)	réalisé 2013 (CA)	2013 retraité	prévu 2014 (BP+BS)	projections 2014	évolution sur la période	répartition en 2014
Ville de Strasbourg	5 538 700,00	5 492 000,00	5 492 000,00	5 600 000,00	5 600 000,00	1,11%	58,88%
Ville de Mulhouse	1 898 500,00	1 915 000,00	1 915 000,00	1 915 000,00	1 915 000,00	0,87%	20,13%
DRAC (AP+CFPI)	762 000,00	752 760,00	752 760,00	752 760,00	752 760,00	-1,21%	7,91%
DRAC recherche	34 037,00	60 600,00	60 600,00	54 300,00	54 300,00	59,53%	0,57%
MCC (musique)	272 600,00	389 900,00	389 900,00	389 900,00	389 900,00	43,03%	4,10%
Solde 2011 musique	50 000,00					-100,00%	0,00%
Département	150 000,00	144 000,00	144 000,00	144 000,00	144 000,00	-4,00%	1,51%
Région	30 000,00	40 000,00	40 000,00	60 000,00	60 000,00	100,00%	0,63%
Recettes propres de la HEAR	504 054,00	513 572,00	513 572,00	522 830,00	522 830,00	3,72%	5,50%
Autres (Erasmus, ...)	98 427,00	70 023,00	70 023,00	72 468,00	72 468,00	-26,37%	0,76%
<b>Total recettes réelles</b>	<b>9 338 318,00</b>	<b>9 377 855,00</b>	<b>9 377 855,00</b>	<b>9 511 258,00</b>	<b>9 511 258,00</b>	<b>1,85%</b>	<b>100,00%</b>

## II. L'évolution des dépenses de fonctionnement

### A) la maîtrise des charges de fonctionnement

Le tableau et le graphique ci-dessous démontrent la capacité de la HEAR à maîtriser et contenir l'évolution de ses charges : sur la période 2012-2014, le niveau des dépenses devrait rester stable.

Cette tendance remarquable cache toutefois des évolutions plus contrastées entre les différents chapitres de dépenses :

- Les charges de personnel sont indiscutablement sous contrôle.

En régression en 2013 du fait des mesures d'ajustement de ses effectifs (non remplacement systématique des départs en retraite, transformation de postes pour optimiser l'organisation multisites de l'établissement) mais aussi d'ajustements du mode de calcul des remboursements du personnel mis à disposition, le chapitre 012 devrait cette année, selon les premières projections, revenir à son niveau de 2012.

- Les charges à caractère général connaissent une évolution plus contrastée, en raison notamment :
  - des impératifs et des aléas liés à la mise en place et la consolidation d'un EPCC multisites (harmonisation des pratiques, mise en place d'une nouvelle charte graphique, frais de déplacement intersites,...) ;
  - de l'émulation entre les différents sites liés à la création de l'EPCC : montée en puissance de la mobilité internationale des étudiants et des enseignants, mise en place de véritables programmes de recherche, ... ;
  - l'extension de l'offre de formation proposée par l'Etablissement notamment en matière d'enseignement supérieur de la musique.

A noter qu'entre 2013 et 2014, les charges générales de fonctionnement de la HEAR devraient baisser significativement.

	réalisé 2012 (CA)	réalisé 2013 (CA)	2013 retraité	prévu 2014 (BP+BS)	projections 2014	Evolution sur la période	Répartit° en 2014
Charges à caractère général	1 227 212,72	1 590 436,00	1 471 462,01	1 348 849,00	1 150 000,00	-6,29%	12,62%
Charges de personnel	7 797 514,85	7 800 978,00	7 496 055,67	8 110 168,00	7 880 000,00	1,06%	86,50%
Autres charges	82 545,09	69 666,00	69 665,88	87 086,00	80 000,00	-3,08%	0,88%
<b>Total dépenses réelles</b>	<b>9 107 272,66</b>	<b>9 461 080,00</b>	<b>9 037 183,56</b>	<b>9 546 103,00</b>	<b>9 110 000,00</b>	<b>0,03%</b>	<b>100,00%</b>

## B) l'évolution de la structure des effectifs de la HEAR

Le chapitre «frais de personnel » mérite un paragraphe particulier.

Principal poste de dépenses de la HEAR, l'évolution de ce chapitre ne doit pas être uniquement envisagée à l'aune de facteurs purement financiers mais également être analysée avec des critères plus qualitatifs.

Stables en coût et en « équivalent temps plein », les effectifs de la HEAR ont connu une profonde mutation de leur structure avec une autonomisation grandissante vis-à-vis des Villes fondatrices mais également par une « dé-précarisation » croissante du statut de ses agents. Sur les 151 agents que compte la HEAR, 82 ont le statut de fonctionnaire et 17 contractuels sont titulaires de Contrats à Durée Indéterminée (CDI). Au final, deux tiers des agents disposent aujourd'hui de perspectives durables de carrière au sein de l'établissement. Evolution remarquable sur le plan social et juridique, cette « dé-précarisation » renforce toutefois la rigidité des charges de l'établissement et réduit d'autant la capacité de l'établissement à faire face à un éventuel désengagement financier de ses membres fondateurs.

	01/01/2012	31/12/2014	Evolution
Agents Mis à disposition par les Villes fondatrices	70	53	-24,29%
Agents HEAR contractuels	73	69	-5,48%
Agents HEAR fonctionnaires	4	29	625,00%
Total nombre de postes	147	151	2,72%
Total nombre ETP	134,85	135,35	0,37%
Coût	7 801 369,00 €	7 885 000,00 €	1,07%

## III. L'évolution des résultats

Le résultat de la section de fonctionnement (ou l'épargne brute) découle de la contraction des dépenses réelles et des recettes réelles. C'est un indicateur essentiel de la santé financière d'une collectivité publique.

S'agissant de la HEAR, une fois les résultats 2013 retraités, sa situation financière générale n'appelle pas d'inquiétude particulière à ce jour. Les perspectives à horizon 2018 sont plus préoccupante.

	réalisé 2012 (CA)	réalisé 2013 (CA)	2013 retraité	prévu 2014 (BP+BS)	projections 2014
Total dépenses réelles	9 107 272,66	9 461 080,00	9 037 183,56	9 546 103,00	9 110 000,00
Total recettes réelles	9 338 318,00	9 377 855,00	9 377 855,00	9 511 258,00	9 511 258,00
Résultat de fonctionnement de l'exercice	231 045,34	-83 225,00	340 671,44	-34 845,00	401 258,00

## Deuxième partie : les perspectives budgétaires à l'horizon 2018

### I. Les perspectives pour 2015 : le maintien des contributions de fonctionnement et d'investissement

Le niveau des résultats cumulés de la HEAR, la détermination de sa Direction à poursuivre les efforts de maîtrise des charges et les premières projections effectuées pour 2015 permettent d'envisager le maintien du niveau des contributions versées par ses collectivités fondatrices. Un effort est en revanche attendu de la part des villes sur le plan de la maintenance patrimoniale des différents sites d'arts plastiques dont elles sont propriétaires.

## ➤ La maîtrise des charges de fonctionnement

C'est un budget de fonctionnement n'excédant pas le niveau global des inscriptions 2014 qui sera proposé aux membres du CA pour l'exercice 2015, avec un objectif de maintien des dépenses réelles sous le seuil des 9.500.000 € :

- maintien des charges générales et de gestion courante sous les 1.350.000 € ;
- maintien des charges de personnel sous les 8.100.000 €.

Ainsi, un niveau de contribution équivalent pour 2015 permettra à la HEAR :

- de garantir la qualité du service à périmètre constant ;
- d'absorber le coût de la gestion des déchets non compensé par la Ville de Strasbourg et qui sera multiplié par quatre en 2015 ;
- d'absorber la progression naturelle des charges techniques (fluides) et charges générales ;
- de supporter l'évolution mécanique des charges de personnel (GVT) ;
- d'assurer la mise en œuvre des mesures sociales récemment décidées par le Conseil d'administration (refonte et harmonisation entre les sites de la HEAR du régime indemnitaire et participation aux complémentaires santé et prévoyance) ;
- d'accompagner le regroupement des enseignements de l'option Design sur le site de Mulhouse pour renforcer son attractivité.

A cette fin, la Direction sera conduite à poursuivre sa politique de non remplacement systématique des départs en retraite, de recalibrage permanent des profils de postes à l'aune des trois sites, de contingentement des crédits affectés aux interventions extérieures et de plafonnement des charges générales.

En contrepartie de cette gestion rigoureuse, et compte tenu du caractère très limité et peu évolutif de ses ressources propres, la HEAR attend des collectivités la sanctuarisation de leur contribution de fonctionnement à leur niveau de 2014.

Cependant, il convient d'appeler l'attention des membres du Conseil d'administration sur le possible transfert des charges liées au remboursement des frais des membres des jurys de DNAP et DNSEP. En effet, le Ministère de la Culture et de la Communication a commencé en 2014 à transférer à l'établissement la procédure de remboursement des frais de jurys en abondant sa subvention de 8000 €. Estimée aujourd'hui à hauteur de 100 000 €, sans compter le temps de travail du personnel de la HEAR, cette nouvelle charge ne pourra être supportée par la HEAR sans compensation intégrale de la part de l'Etat.

Enfin, l'Académie supérieure de Musique de Strasbourg va très prochainement solliciter l'habilitation lui permettant de délivrer le diplôme d'Etat de musicien jusqu'alors délivré par le CEFEDM de Metz. Dans l'hypothèse d'un avis favorable du Ministère de la Culture et de la Communication, la HEAR attend que les crédits alloués au CEFEDM de Lorraine pour le suivi des étudiants de l'académie soient transférés à concurrence à la HEAR.

## ➤ Le respect de l'enveloppe d'investissement « pédagogique »

Dans le même esprit de modération budgétaire et de contribution aux efforts de gestion auxquels s'astreignent ses collectivités fondatrices, la HEAR ne sollicite pas d'augmentation des subventions d'équipement destinée au renouvellement des équipements et du matériel pédagogiques, alors même que d'importants arbitrages ont dû être rendus lors la ventilation de l'enveloppe 2014 entre les services et que des travaux à la charge des propriétaires ont été directement assumés par la HEAR.

En revanche, l'implication de la HEAR dans le projet de requalification de la friche DMC avec la réservation de 250 m2 d'espaces au sein du projet Motoco pour accompagner la montée en puissance de l'option Design à Mulhouse a conduit la HEAR à solliciter une aide complémentaire de



20.000 € de la Ville de Mulhouse pour financer l'aménagement sommaire des espaces et l'acquisition de matériel électroportatif.

- Un nécessaire rattrapage en matière d'investissement patrimonial

Les aléas liés à la mise en place de circuits clairs et formalisés de programmation financière des investissements « immobiliers » entre les villes et la HEAR ont entraîné un retard manifeste en matière de maintenance et d'entretien du patrimoine immobilier des sites d'arts plastiques.

C'est pourquoi la HEAR a demandé à la Ville de Strasbourg d'inscrire les crédits nécessaires aux études de faisabilité indispensables pour la programmation des travaux sur le bâtiment principal notamment.

Par ailleurs, l'état de la façade classée implique une inscription immédiate au PPI de la Ville de Strasbourg. Les premières informations de la Ville sont, sur ce point, particulièrement encourageantes.

S'agissant du bâtiment de la Ville de Mulhouse, la HEAR attend une réponse quant à la mise en conformité de celui-ci et plus particulièrement de ses chambres. A l'instar de la Ville de Strasbourg, la HEAR souhaiterait également qu'une enveloppe de crédits pour des travaux d'investissement à la charge du propriétaire soit inscrite au sein du budget de la Ville de Mulhouse.

## **II. les perspectives budgétaires à l'horizon 2018**

### **A. Le nécessaire engagement solidaire des membres fondateurs autour d'un cap pluriannuel**

Si, depuis sa création, elle a pu démontrer sa capacité à garantir et développer une offre de formation supérieure artistique de haut niveau ainsi qu'à se positionner comme un acteur majeur de la création, de la diffusion et de l'animation culturelle régionale, la HEAR doit désormais disposer d'un cap clair pour les années à venir.

Cette nécessaire vision pluriannuelle est d'ailleurs expressément affirmée par les statuts de la HEAR qui renvoient la définition des modalités de financement de l'établissement à la conclusion de conventions d'objectifs et de moyens, lesquelles devaient en principe être adoptées avant le 1<sup>er</sup> octobre 2011.

En outre, l'approbation du projet d'établissement à l'unanimité par les membres du Conseil d'administration le 30 juin 2014, rend l'adoption de ces conventions d'autant plus impérieuse, que ce document programmatique ne saurait être mis en œuvre sans que ne soient définis au préalable les engagements financiers des membres fondateurs ainsi que les objectifs assignés à la HEAR en termes de diversification et d'optimisation de ses ressources propres.

C'est dans cet esprit qu'ont débuté le 25 septembre dernier les négociations devant aboutir prochainement à la conclusion d'une seule et même convention d'objectifs et de moyens, signée par l'ensemble des membres contributeurs. Document unique destiné à rappeler la solidarité des membres fondateurs, la future convention d'objectifs sera calquée sur la durée du projet d'établissement pour rappeler le lien étroit existant entre les deux documents.

Le Débat d'Orientations Budgétaires de cette année constitue un moment important de cette phase de négociation des conventions : il permet de diffuser l'information financière à l'ensemble des représentants des différents acteurs de la HEAR (représentants des membres financeurs, représentants des enseignants, du personnel administratif et technique et, bien sûr, des étudiants) de partager les enjeux qui découlent des décisions à venir et d'identifier collectivement les pistes susceptibles d'être mises en œuvre pour répondre à ces enjeux.



C'est ainsi que sur la base des premières orientations données par les financeurs lors de la réunion de lancement du 25 septembre dernier, deux scénarios ont été préparés pour mettre en lumière leurs incidences concrètes sur l'avenir des finances de la HEAR.

## **B. Présentation des scénarios**

Confrontés à des difficultés financières et budgétaires sans précédents, les trois membres fondateurs ont indiqué qu'ils ne seraient pas en mesure d'abonder leur contribution respective et qu'au regard des efforts demandés à leurs services, une sanctuarisation de leur engagement financier sur la période constituerait l'hypothèse la plus favorable pour la HEAR. La Ville de Mulhouse a même indiqué qu'un recul de l'ordre de 2,5% du montant de sa contribution pourrait être décidé.

Dans ce contexte, deux projections financières ont été préparées : la première mettant en évidence, à périmètre d'intervention constant, les incidences d'une stagnation de l'ensemble des contributions au regard de l'augmentation automatique des charges de structure, la seconde intégrant les incidences d'une baisse de la contribution mulhousienne. Ce deuxième scénario n'intègre toutefois pas les baisses corrélatives de subventions que pourrait entraîner la confirmation d'un recul de la contribution mulhousienne.

### **1) Précisions méthodologiques**

Si un coefficient de 1,5% a été appliqué aux charges générales de fonctionnement pour tenir compte des évolutions immaîtrisables de certaines dépenses (fluides), la progression des charges de personnel a été simulée de manière plus fine avec notamment la prise en compte des départs en retraite et des remplacements souhaitables.

### **2) Les scénarios**

Le premier scénario simule, à périmètre d'intervention et effectifs constants, les incidences d'un gel des contributions sur le résultat de la section de fonctionnement.

Compte tenu de la progression inévitable de la masse salariale et malgré une importante vague de départ en retraite en début de période, le résultat se dégraderait rapidement pour devenir négatif dès 2017. En fin de période, la section de fonctionnement présenterait un solde négatif cumulé de l'ordre de 370.000 €.

En cas de baisse de la contribution mulhousienne de 2,5%/an (scénario n°2), la dégradation est évidemment beaucoup plus brutale. Le résultat deviendrait négatif dès 2016 et le solde négatif cumulé s'élèverait à près de 835.000 € en 2018.

Il va de soi que tout autre désengagement intervenant en cours de période, amplifierait la tendance.

### Scénario 1 : maintien du niveau des contributions versées

	2015	2016	2017	2018
Charges à caractère général	1 348 849,00	1 369 081,74 €	1 389 617,96 €	1 410 462,23 €
Charges de personnel	8 050 000,00	8 164 200,51 €	8 206 742,48 €	8 357 235,29 €
Départs en retraites	- 131 091,00 €	- 338 213,00	- 38 213,00	- 65 970,00 €
Remplacements	85 209,15	219 838,45	24 838,45	42 880,50
Autres charges	87 086,00	88 392,29 €	89 718,17 €	91 063,95 €
<b>Total dépenses réelles</b>	<b>9 440 053,15</b>	<b>9 503 299,99</b>	<b>9 672 704,07</b>	<b>9 835 671,97</b>
Ville de Strasbourg	5 600 000,00	5 600 000,00	5 600 000,00	5 600 000,00
Ville de Mulhouse	1 915 000,00	1 915 000,00	1 915 000,00	1 915 000,00
DRAC (AP+CFPI)	752 760,00	752 760,00	752 760,00	752 760,00
DRAC recherche	54 300,00	54 300,00	54 300,00	54 300,00
MCC (musique)	389 900,00	389 900,00	389 900,00	389 900,00
Département	144 000,00	144 000,00	144 000,00	144 000,00
Région	60 000,00	60 000,00	60 000,00	60 000,00
Recettes propres de la HEAR	522 830,00	525 000,00 €	528 000,00 €	532 000,00 €
Autres (Erasmus, CNL, Institut Français...)	72 468,00	75 000,00 €	80 000,00 €	85 000,00 €
<b>Sous total</b>	<b>9 511 258,00</b>	<b>9 515 960,00 €</b>	<b>9 523 960,00 €</b>	<b>9 532 960,00 €</b>
Résultat	71204,85	12660,01	-148744,07	-302711,97
Résultat cumulé		83864,86	-64879,21	-367591,17

### Scénario 2 : baisse de Mulhouse

	2015	2016	2017	2018
Charges à caractère général	1 348 849,00	1 369 081,74	1 389 617,96	1 410 462,23
Charges de personnel	8 050 000,00	8 164 200,51	8 206 742,48	8 357 235,29
Départs en retraites	- 131 091,00	- 338 213,00	- 38 213,00	- 65 970,00
Remplacements	85 209,15	219 838,45	24 838,45	42 880,50
Autres charges	87 086,00	88 392,29	89 718,17	91 063,95
<b>Total dépenses réelles</b>	<b>9 440 053,15</b>	<b>9 503 299,99</b>	<b>9 672 704,07</b>	<b>9 835 671,97</b>
Ville de Strasbourg	5 600 000,00	5 600 000,00	5 600 000,00	5 600 000,00
Ville de Mulhouse (-2,5%/an)	1 867 125,00	1 820 446,88	1 774 935,70	1 730 562,31
DRAC (AP+CFPI)	752 760,00	752 760,00	752 760,00	752 760,00
DRAC recherche	54 300,00	54 300,00	54 300,00	54 300,00
MCC (musique)	389 900,00	389 900,00	389 900,00	389 900,00
Département	144 000,00	144 000,00	144 000,00	144 000,00
Région	60 000,00	60 000,00	60 000,00	60 000,00
Recettes propres de la HEAR	522 830,00	525 000,00	528 000,00	532 000,00
Autres (Erasmus, CNL, Institut Français...)	72 468,00	75 000,00	80 000,00	85 000,00
<b>Total recettes réelles</b>	<b>9 463 383,00</b>	<b>9 421 406,88</b>	<b>9 383 895,70</b>	<b>9 348 522,31</b>
Résultat	23329,85	-81893,11	-288808,36	-487149,66
Résultat cumulé		-58563,26	-347371,63	-834521,29

### **C) Identification des mesures susceptibles d'être mises en œuvre pour préserver l'équilibre budgétaire**

Quelle que soit l'hypothèse retenue, la dégradation de la situation financière de la HEAR implique des corrections et l'engagement de mesures de nature à rétablir les grands équilibres. Ces mesures peuvent porter sur les recettes ou les dépenses, voire sur les deux.

#### **1) Le renforcement des ressources propres et la diversification des recettes**

##### **a) le renforcement des ressources propres**

Le renforcement des ressources propres peut passer par une augmentation socialement modulée des droits de scolarité mais également par la mise en place d'une contribution des étudiants aux dépenses de consommables, par exemple sous la forme d'un forfait annuel.

Politiquement sensible, cette question mérite toutefois d'être examinée de manière sereine et dépassionnée compte tenu de la nature même des enseignements dispensés, du taux d'encadrement dont bénéficient les étudiants et surtout des moyens techniques mis à leur disposition durant leur parcours de formation.

A titre d'exemple, une augmentation des frais d'inscription de 10% sur la période entraînerait une recette complémentaire de l'ordre de 50.000 €. Dans le même sens, la mise en œuvre d'une contribution forfaitaire de 100 € aux dépenses de consommable procurerait une ressource nouvelle de 65.000 €.

##### **b) Le renforcement du soutien régional et la mobilisation de nouvelles sources de financement**

A l'instar des autres écoles supérieures d'enseignement artistiques, la HEAR doit poursuivre ses recherches de partenariats financiers (mécénat), mobiliser davantage les fonds européens et explorer de nouvelles sources de revenus (développement de la formation continue). Indispensables, ces démarches de diversification des ressources ne seront toutefois pas seules en mesure de répondre aux enjeux financiers d'espèce.

L'hypothèse d'un renforcement de la participation de la Région Alsace constitue une des pistes les plus sérieuses. En dépit de son statut de membre du Conseil d'Administration, cette collectivité n'a pas encore trouvé la pleine mesure de son implication au sein de la Haute école des arts du Rhin. Avec une contribution inférieure à 0.5% des ressources de l'Etablissement, elle est ainsi très largement en retrait des autres collectivités régionales françaises qui, en moyenne, contribuent à hauteur de 5% des ressources des Ecoles territoriales d'enseignement supérieur artistique (source : Association Nationale des Ecoles Supérieures d'Art). Sans atteindre ce niveau d'engagement, un triplement de la contribution régionale sur la durée du projet d'établissement semble défendable, au vu de l'implication artistique et économique de l'établissement sur son territoire.

Grande Ecole régionale très impliquée dans la dynamique de métropolisation du territoire alsacien et vecteur de son rayonnement international, la HEAR est également un espace de recherche, de création, de diffusion artistique et d'animation culturelle. A ces titres divers, elle intervient au cœur des compétences régionales. La prochaine convention d'objectifs avec la Région (la convention en cours arrive à échéance à la fin de l'année) doit fournir l'occasion d'articuler ces interventions multiples dans le champ de l'enseignement, de la culture et du développement économique avec les politiques régionales.

## **2) L'action sur les dépenses**

### **a) l'approfondissement de la mutualisation**

En période de tension budgétaire, la recherche du maintien du niveau de service proposé aux étudiants doit tout d'abord passer par un renforcement des logiques de rationalisation et de mutualisation enclenchées avec la création de l'EPCC.

Le projet de regroupement des enseignements de l'option Design sur le site de Mulhouse s'inscrit dans cette logique. Au-delà de l'objectif de clarification de l'offre d'enseignement et de renforcement de l'attractivité du site de Mulhouse, ce projet permettra, à budget maîtrisé, de renforcer les moyens et la qualité des formations dispensées au bénéfice direct des étudiants.

Compte tenu de son exemplarité, ce projet fera l'objet d'une présentation en réunion d'option, puis en Commission Pédagogique avant d'être présenté lors du prochain CA en décembre.

### **b) L'adaptation du périmètre d'intervention**

L'optimisation de l'organisation, la maîtrise des coûts ne suffiront pas pour préserver l'équilibre budgétaire, et ce d'autant plus si la Ville de Mulhouse devait confirmer une baisse de sa contribution. Le Conseil d'Administration sera alors appelé à agir sur le niveau des effectifs salariés de la HEAR au travers de décisions difficiles : non remplacement d'agents partant en retraite, non renouvellement de contrats à durée déterminée ou retour d'agents mis à disposition dans leur collectivité d'origine.

Une telle hypothèse poserait clairement la question de l'adaptation du périmètre d'intervention de l'établissement et de l'organisation de ses filières d'enseignement. Elle impliquerait un important travail de concertation pour identifier très en amont les décisions à prendre et les regroupements susceptibles d'être mis en œuvre ainsi que leurs incidences sur l'effectif étudiant.

## **3) La nécessaire définition partagée des choix une fois les décisions connues**

Pour illustrer concrètement les choix que les membres du CA pourraient être amenés à effectuer en fonction des décisions des financeurs, deux scénarios sont présentés, intégrant à la fois des actions sur les recettes et des actions sur les dépenses. Ces scénarios n'ont qu'une valeur indicative et qu'une visée didactique, notamment à l'attention des membres financeurs, pour mettre en lumière les incidences concrètes des décisions qu'ils vont être amenés à prendre.

### Scénario 3 : maintien de l'équilibre budgétaire dans l'hypothèse d'un gel des contributions

Hausse des ressources propres de + 3% /an  
Hausse de la subvention de la région  
Non remplacement de 2 départs en retraite sur 14

	2015	2016	2017	2018
Charges à caractère général	1 348 849,00	1 369 081,74	1 389 617,96	1 410 462,23
Charges de personnel	8 050 000,00	8 154 543,48	8 174 468,78	8 298 980,90
Départs en retraites	9	1		4
	- 131 091,00	- 338 213,00	- 38 213,00	- 65 970,00
Remplacements	8	1		3
	75 741,47	197 854,61	0,00	32 160,38
Autres charges	87 086,00	88 392,29	89 718,17	91 063,95
<b>Total dépenses réelles</b>	<b>9 430 602,47</b>	<b>9 471 661,11</b>	<b>9 615 591,92</b>	<b>9 766 704,45</b>
Ville de Strasbourg	5 600 000,00	5 600 000,00	5 600 000,00	5 600 000,00
Ville de Mulhouse	1 915 000,00	1 915 000,00	1 915 000,00	1 915 000,00
DRAC (AP+CFPI)	752 760,00	752 760,00	752 760,00	752 760,00
DRAC recherche	54 300,00	54 300,00	54 300,00	54 300,00
MCC (musique)	389 900,00	389 900,00	389 900,00	389 900,00
Département	144 000,00	144 000,00	144 000,00	144 000,00
Région	90 000,00	120 000,00	150 000,00	180 000,00
Recettes propres de la HEAR (+3%/an)	522 830,00	538 514,90	554 670,35	571 310,46
Autres (Erasmus, CNL, Institut Français...)	72 468,00	75 000,00	80 000,00	85 000,00
<b>Total recettes réelles</b>	<b>9 541 258,00</b>	<b>9 589 474,90</b>	<b>9 640 630,35</b>	<b>9 692 270,46</b>
Résultat	110655,53	117813,79	25038,43	-74433,99
Résultat cumulé		228469,33	253507,76	179073,76

### Scénario 4 : maintien de l'équilibre budgétaire dans l'hypothèse d'une baisse de Mulhouse

Hausse des ressources propres de + 3% /an  
Hausse de la subvention de la région  
Non remplacement d'un départ à la retraite sur 2

	2015	2016	2017	2018
Charges à caractère général	1 348 849,00	1 369 081,74	1 389 617,96	1 410 462,23
Charges de personnel	8 050 000,00	8 123 400,51	8 083 526,48	8 206 219,75
Départs en retraites	9	1		4
	- 131 091,00	- 338 213,00	- 38 213,00	- 65 970,00
Remplacements	5	0		2
	45 209,15	139 838,45	0,00	21 440,25
Autres charges	87 086,00	88 392,29	89 718,17	91 063,95
<b>Total dépenses réelles</b>	<b>9 400 067,15</b>	<b>9 382 500,99</b>	<b>9 524 649,62</b>	<b>9 663 222,18</b>
Ville de Strasbourg	5 600 000,00	5 600 000,00	5 600 000,00	5 600 000,00
Ville de Mulhouse (-2,5%/an)	1 867 125,00	1 820 446,88	1 774 935,70	1 730 562,31
DRAC (AP+CFPI)	752 760,00	752 760,00	752 760,00	752 760,00
DRAC recherche	54 300,00	54 300,00	54 300,00	54 300,00
MCC (musique)	389 900,00	389 900,00	389 900,00	389 900,00
Département	144 000,00	144 000,00	144 000,00	144 000,00
Région	90 000,00	120 000,00	150 000,00	180 000,00
Recettes propres de la HEAR (+3%/an)	522 830,00	538 514,90	554 670,35	571 310,46
Autres (Erasmus, CNL, Institut Français...)	72 468,00	75 000,00	80 000,00	85 000,00
<b>Total recettes réelles</b>	<b>9 493 383,00</b>	<b>9 494 921,78</b>	<b>9 500 566,05</b>	<b>9 507 832,77</b>
Résultat	93315,85	112420,79	-24083,57	-155389,41
Résultat cumulé		205736,64	181653,07	26263,66

