Rapport d'information du Conseil d'Etat au Grand Conseil
sur
la Haute Ecole Arc et le domaine Musique HES-SO

(Du 10 mai 2006)

Monsieur le président, Mesdames et Messieurs,

RÉSUMÉ

Six mois après la volonté exprimée par votre Conseil de poursuivre la réflexion relative à l'avenir de l'enseignement professionnel de la musique dans le canton de Neuchâtel et à six mois du délai de dépôt de la demande d'accréditation HES, le présent rapport d'information dresse un état des lieux le plus complet possible sur la Haute école Arc et le domaine Musique HES-SO (Haute école spécialisée de Suisse occidentale).

Un bilan sans concession de la mise en place de la HE-Arc et de sa 1e année d'existence, ainsi qu'une analyse détaillée par domaine d'enseignement permettent de planter le décor HES dans la région BEJUNE.

Consacrée au domaine Musique, une 2e partie de rapport développe la situation actuelle de l'enseignement professionnel au Conservatoire neuchâtelois, la nouvelle organisation du site neuchâtelois et les projections financières inhérentes au futur modèle HES.

Enfin, le Conseil d'Etat répond point par point au postulat 05.183 "Conservatoire neuchâtelois: HES, mais en réseau" et rappelle les zones d'ombre liées au développement de ce projet.

1. INTRODUCTION

En décembre 2005, lors de la session consacrée au budget 2006 de l'Etat, une majorité du Grand Conseil a souhaité donner les moyens au Conservatoire neuchâtelois de poursuivre son objectif d'accréditation HES (Hautes écoles spécialisées) pour l'enseignement professionnel de la musique.

A la suite de débats nourris et en réponse au postulat 05.183 (ad 05.044) "Conservatoire neuchâtelois: HES mais en réseau" (voir infra 13.1), le Conseil d'Etat a pris l'engagement de soumettre à votre autorité le présent rapport, qui se décline en deux parties:

– un 1e volet consacré à l'ensemble des filières de la Haute école Arc (infra, chapitres 2 à 6);

– un second volet plus spécifiquement axé sur l'enseignement professionnel de la musique au Conservatoire neuchâtelois, qui pourrait devenir, en cas d'accréditation HES, une nouvelle filière de la HE-Arc (infra, chapitres 7 à 14).

Le Conseil d'Etat a voulu faire de ce présent document un rapport d'information sur l'offre de formations professionnelles HES ou assimilées dans le canton de Neuchâtel, il n'a pas abordé les questions liées à l'offre culturelle dans le canton.

1.1. Rappel des faits

Après l'échec des demandes de reconnaissance individuelle (sous l'égide de la CIIP), c'est le comité stratégique de la HES-SO (Haute école spécialisée de Suisse occidentale) qui conduit, depuis le début de l'année 2005, le dossier de la formation musicale HES multisites en réseau. Ainsi, le projet de haute école de musique de Suisse occidentale est devenu projet du "domaine Musique de la HES-SO" (voir infra 7.1). Le Conservatoire neuchâtelois, pour la partie professionnelle de son enseignement, s'inscrit dans cette démarche, au même titre, par exemple, que les sites fribourgeois et valaisans.

Lors de l'élaboration de son budget 2006, la direction du Conservatoire a formulé la demande d'un crédit supplémentaire de 325.000 francs, devant couvrir, pour répondre aux exigences du dossier d'accréditation, les nouvelles dépenses suivantes:

Engagement de ressources humaines supplémentaires:

– adaptation de la structure de direction et engagement de 3 responsables de filières (60%); 160.000 francs.

– engagement d'un/e responsable de la recherche appliquée et d'un/e responsable de la formation continue (80%); 114.000 francs.

Adaptation du parc informatique et de la bibliothèque (projets inter-sites); 51.000 francs.
Confronté à d'autres priorités budgétaires et aux mesures prises à l'égard du blocage du personnel de l'ensemble de la fonction publique, le Conseil d'Etat n'a pas souhaité porter ce montant à son projet de budget 2006, signifiant par là-même l'arrêt du processus d'intégration HES pour le site neuchâtelois du domaine Musique HES-SO.

Lors de la session du Grand Conseil consacré à l'examen du budget, le 7 décembre 2005, un amendement de la commission des affaires extérieures (CAF) a été accepté par 66 voix contre 21. Par cette décision, une majorité du Grand Conseil ramenait à 250.000 francs les dépenses décrites ci-devant, souhaitait la poursuite des démarches du Conservatoire neuchâtelois en vue de l'accréditation HES et inscrivait une somme de 25.000 francs à cet effet (les 225.000 francs restant devant être économisés dans le budget même du Conservatoire).

Afin de poursuivre la conduite de ce dossier, le Conseil d'Etat a prolongé d'une année, en janvier 2006, le mandat d'un chargé de mission. Il a également validé le principe de l'engagement, pour six mois dès avril 2006, de doyens de filières. La tâche du chargé de mission et des doyens consiste à préparer la rentrée 2006-2007 du secteur professionnel et à participer aux travaux du domaine Musique de la HES-SO. Le Conseil d'Etat a par ailleurs confirmé qu'un effectif total de 150 étudiants (contre 168 actuellement) pourra être inscrit en formation professionnelle à la rentrée de septembre 2006.

1.2. Séparation des deux enseignements

Dans sa forme actuelle, la formation professionnelle des musiciens est dispensée dans le canton de Neuchâtel par le Conservatoire neuchâtelois. Sur chacun des deux principaux sites (Neuchâtel et La Chaux-de-Fonds / Le Locle), la direction est responsable des deux niveaux de formation, amateur et professionnel.

Dans la perspective du rattachement de la musique au domaine des Hautes écoles spécialisées, la Confédération exige que la formation professionnelle soit assurée dans un cadre indépendant de la formation amateur, qu'il s'agisse des bases légales, de la direction, de l'administration ou du budget.

Ces contraintes ont été prises en compte dans les réflexions qui ont été intiées dès l'automne 2004 à propos de l'avenir des deux sites du Conservatoire neuchâtelois. Pour aller jusqu'au bout de la logique de la loi sur le Conservatoire neuchâtelois de 1995 – qui mentionnait expressément un unique établissement cantonal –, le Conseil d'Etat a estimé indispensable d'accélérer le processus d'unification et, ainsi, de réunir les forces et compétences des deux institutions en une seule.

On le voit, les structures actuelles du Conservatoire neuchâtelois devaient être repensées, à la fois pour leurs aspects liés au secteur amateur mais aussi à celui de l'enseignement professionnel.

Aussi le Conseil d'Etat propose-t-il une réorganisation du Conservatoire de musique selon une **logique liée non plus aux sites géographiques mais aux niveaux de formation**. Il s'agit ainsi, dans une nouvelle loi sur le Conservatoire, de distinguer clairement:

a) la formation des amateurs (Ecole de musique);

b) la formation professionnelle (projet HE-Arc dans la HES-SO).

Un rapport à l'appui d'une nouvelle Loi sur le Conservatoire est présenté également à votre autorité dans les mêmes délais par le Conseil d'Etat.

Ce projet est indépendant du présent rapport dans la mesure où il vise essentiellement à redéfinir une nouvelle organisation de l'Ecole de musique, donc de l'enseignement musical amateur.

Des dispositions provisoires concernant l'enseignement professionnel de la musique figurent cependant dans le Rapport à l'appui d'un projet de loi sur le Conservatoire de musique. En effet, il importait d'assurer une base légale au secteur professionnel, dans la période de transition allant jusqu'à l'accréditation HES ou non du site neuchâtelois du domaine Musique HES-SO. Ainsi, l'article 16 du projet de loi prévoit expressément qu'un enseignement professionnel est dispensé par le Conservatoire neuchâtelois pendant cette phase d'incertitude liée à l'objectif d'accréditation.

2. LES HAUTES ECOLES SPECIALISEES

2.1. Contexte fédéral des hautes écoles spécialisées (HES)

Depuis 1995 et la création des HES, la nécessité de rationaliser l'offre de formation de ce niveau était indispensable pour garantir la qualité de l'enseignement et de la recherche qui caractérise le niveau tertiaire. Cela a conduit à améliorer la structure de l'offre pour

rendre plus lisible le système HES, notamment par rapport aux grandes universités. Il en a résulté un regroupement des écoles au sein de 7 HES pour toute la Suisse.

Cette première organisation structurelle s'est poursuivie par la fixation de critères minimums permettant de légitimer les subventions fédérales. Le dernier Masterplan prévoit donc ainsi des "masses critiques" pour les effectifs en deçà desquelles le financement fédéral n'est pas assuré. Les classes seraient alors complètement à la charge des cantons qui souhaiteraient maintenir l'offre de formation sur leur territoire.

Pour le Masterplan 2008-2011, la volonté de continuer à rationaliser l'offre de formation par région est maintenue et il convient d'ores et déjà de construire le futur en imaginant des regroupements permettant aussi de réaliser des synergies.

Aujourd'hui, la volonté au niveau fédéral est de limiter le nombre de masters dans les HES, d'harmoniser l'offre de formation au niveau suisse et d'orienter les HES vers l'innovation, les besoins du marché suisse de l'emploi, tout en remplissant la mission de proposer des formations tertiaires à toutes les filières professionnelles.

2.2. Contexte de la HES-SO (avantages et contraintes)

La Haute Ecole de Suisse occidentale (HES-SO), qui existe depuis 1997, a amélioré sa structure en développant une organisation en domaines d'enseignement qui dépassent le cadre des écoles régionales. Dans cette optique, une distribution spatiale de l'offre sur l'ensemble des territoires de Suisse occidentale se profile de plus en plus. Cela permet à chaque école régionale de déterminer ses axes forts en se spécialisant dans cette direction. Ainsi, à terme, les écoles régionales ne devraient plus entrer en concurrence avec celles des autres régions, à condition que tout le monde joue le jeu.

Cette vision, qui est rationnelle, est amplifiée par le développement des masters au niveau de la HES-SO et non plus au niveau d'une école. Une école pourra tout au plus être pilote, mais les modules des masters se distribueront en fonction des forces et des spécialités de chaque école. Des questions devront cependant être posées sur l'opportunité de déplacer les étudiant-e-s sur plusieurs sites de Suisse romande dans le cadre des masters. Des étudiant-e-s n'hésitent pas à s'expatrier outre-Atlantique pour se former, mais suivent en général des formations sur le même site, même si des recherches peuvent générer une certaine mobilité.

Certains domaines, comme la santé ou l'économie, doivent être maintenus dans plusieurs régions pour préserver une formation de proximité et éviter une fuite définitive des "cerveaux" vers l'Arc lémanique, pour ce qui concerne la Suisse romande.

Un ensemble comme la HES-SO est par essence centripète et tend à faire converger l'offre vers les grands centres de formation. ***Il sera donc fondamental, dans la nouvelle convention actuellement en négociation en vue d'une entrée en vigueur en 2008 (après ratification des Grands Conseils), pour garantir une véritable participation des régions périphériques, de veiller à introduire des contrepoids, notamment dans le système de gestion et de conduite des dossiers ou le système financier*** (voir ci-après ch. 3.5 et 6.3).

Le système financier de la HES-SO est, pour le grand bien des écoles, exigeant. L'avantage de site que versent les cantons pour chaque étudiant-e accueilli-e étant élevé, il tend à favoriser l'envoi d'étudiant-e-s dans le réseau plutôt que l'accueil d'étudiant-e-s sur son sol, surtout dans les domaines tels que l'économie, où les forfaits sont modestes.

Le système actuel peut donc sembler avantageux à des régions comme celle de l'Arc jurassien qui envoie de nombreux et nombreuses étudiant-e-s dans le réseau, mais en accueille peu. Pourtant, ce système comporte des effets pervers. Il tend par exemple aussi à inciter, pour les mêmes raisons, à la fermeture d'établissements sur le sol régional, alors que ceux-ci ont un impact positif sur l'économie régionale et jouent un rôle en termes d'équilibre de territoire.

Les recettes qu'engendre le système actuel, qui devraient permettre le fonctionnement des écoles, ne suffisent pas à assurer le fonctionnement sur une base pérenne pour une école telle que la Haute École Arc, ceci surtout lorsque l'école applique rigoureusement les règles de gestion de personnel et est active en matière de recherche appliquée et développement (Ra&D).

De plus, les fluctuations liées aux variations du nombre d'étudiant-e-s accueilli-e-s sont plus grandes en valeur relative pour une petite entité que pour une grande. Ce déficit, qui doit être couvert par les cantons, contribue à inciter aux efforts de gestion pour le réduire. A terme, et en deçà d'un certain seuil, il peut conduire les cantons à renoncer d'eux-mêmes à l'exploitation d'une école sur leur territoire, alors même que les coûts de fonctionnement de celle-ci sont proches de ceux d'autres écoles en Suisse hors du système HES-SO. Il est important, au moment où la nouvelle gouvernance de la HES-SO est mise en place, de s'assurer des objectifs et de la philosophie de ce nouveau modèle. Notamment, il convient de veiller à ce que des garanties soient données sur la possibilité de conserver un pilotage régional et un potentiel de créativité et d'innovation qui permette de valoriser la HE régionale.

2.3. La mise en place de la Haute Ecole Arc

Le projet HE-BEJUNE, qui a donné naissance à la Haute École Arc, a commencé en 2000. Il a été initié sur la base d'un triple constat:

A) Taille et masse critiques

La taille des écoles cantonales dans la région de l'Arc jurassien n'était plus adaptée au contexte de l'enseignement de niveau tertiaire. Même regroupée, la Haute École Arc reste la plus petite des écoles régionales de la HES-SO. Les exigences fédérales posent des minima en termes d'effectifs qui étaient difficilement atteints sur chaque site.

B) Concurrence contre-productive

Le fait que des écoles d'ingénieurs, comme celles de Saint-Imier et du Locle, ne soient séparées que par une barrière cantonale mais se livrent une concurrence importante alors qu'elles travaillent pour le même tissu industriel était pénalisant pour la région Arc.

C) Communauté d'intérêt

Au niveau d'une région périphérique qui partage beaucoup de choses, comme les paysages, le tissu industriel et économique, les relations inter-frontalières, il semblait logique et de nature à développer des synergies de mettre en commun l'offre de formation HES.

Le projet HE-BEJUNE a proposé une matrice d'organisation, sans pour autant aller au bout de la logique de fusion, notamment pour le domaine ingénierie, ni proposer une réforme fondamentale des systèmes et des équipes de gestion. Pour le canton de Berne, il faut ajouter que l'adhésion à la convention Arc permettait d'intégrer le Jura bernois à l'ensemble romand et de constituer un véritable ensemble logique de rattachement.

3. LA HAUTE ÉCOLE ARC APRÈS UNE ANNÉE D'EXISTENCE

D'une manière générale, pour résumer la situation globale de la HE-ARC aujourd'hui, il faut noter:

a) ***Une situation financière plutôt mauvaise***, due à des facteurs conjoncturels (moins d'étudiant-e-s qu'attendu en ingénierie) et structurels, largement prétéritée par l'héritage et les habitudes de gestion. Le projet HE-BEJUNE n'avait pas mis en lumière ces problèmes. Pour cet aspect, des améliorations considérables peuvent être apportées, à condition que l'École bénéficie du temps nécessaire pour tout restructurer. Aujourd'hui, et malgré ces résultats médiocres de gestion, tout un travail de mise à jour a été enfin réalisé pour permettre d'aller de l'avant.

b) ***Une Haute Ecole qui est aussi capable de performances exceptionnelles,*** au regard de sa taille et des difficultés évoquées ci-devant. La HE-Arc a réussi à faire aboutir un projet de nouvelle filière fédérale, celle d'"ingénieur-e designer" (voir infra 4.1), alors qu'aucune école de la HES-SO n'a réalisé cela en 8 ans. Cette filière conduira à l'avènement d'un nouveau métier en Suisse. Elle va également coordonner un projet européen, étant en cela la première école de la HES-SO et même de toute la Suisse à le faire. Ces succès sont dus au dynamisme et à l'excellence des compétences de la région.

c) ***Une École reconnue dans le réseau de la HES-SO*** comme un partenaire fiable et important et qui commence aussi à l'être de plus en plus au niveau régional, tant auprès de la population et des futur-e-s étudiant-e-s que des entreprises partenaires.

Les perspectives sont bonnes, malgré une année de démarrage difficile en raison de la construction et de toutes les restructurations à conduire de front.

3.1. Ce qui a été réalisé en 2005

2005 a été une année de construction et de reconstruction pour la HE Arc:

a) Tout l'édifice réglementaire a dû être mis en place pour pouvoir faire fonctionner l'école dans une dimension intercantonale: règlement des études, des commission de conciliation, commission de recours, conseil consultatif, etc.

b) Le statut intercantonal a été pratiquement terminé et le basculement de tout le personnel (environ 400 contrats avec les temps partiels) a été réalisé, ce qui est une grande première en Suisse et un vrai succès. Aujourd'hui, tout le personnel est sous statut Arc, alors qu'auparavant il était sous statut bernois, neuchâtelois ou jurassien.

c) La mise en place des instances (commission de recours, commission de conciliation, conseil consultatif, conférence de direction).

d) Le recrutement et la professionnalisation de l'équipe de la direction générale.

e) L'assainissement des comptes pour une grande partie et la reprise de tout le système financier pour préparer des réformes de fond.

f) La négociation et renégociation de toutes les conventions avec des tiers.

g) Le début de la réorganisation des entités mixtes de recherche appliquée et de développement.

h) La définition des axes stratégiques et des instituts de recherche.

i) La conduite du projet de création de nouvelle filière fédérale: ingénieur designer.

j) La conduite du projet suisse de profil de bachelor pour la conservation-restauration avec la Scuola universitaria professionale della Svizzera italiana (SUPSI, HES du Tessin) et la Berner Fachhochschule.

k) La mise en place de la première année des bachelors et du système modulaire en vertu des accords de Bologne concernant la formation tertiaire, ce qui a représenté un bouleversement majeur de l'organisation des formations.

3.2. Les étudiants-e-s

	Etudes principales (au 15.11.2005)	**Etudes postgrade**	**Diplômant-e-s**	**Formation continue**	**Total**
Effectif d'étudiant-e-s dans la HE-ARC	**914*** ***stabilité relative** environ 10 étudiant-e-s de moins qu'en 2004-2005	**481**	**212**	**94**	**1701**

3.3. Les points forts

La Haute École Arc, à travers les deux exemples cités précédemment (la nouvelle filière fédérale et la coordination d'un projet européen), prouve qu'elle n'a pas de complexe et se montre dynamique et innovante.

C'est une structure intégrée, dont la mise en place s'effectue progressivement, ce qui renforcera sa présence au niveau local.
Elle dispose d'atouts incontestables:

a) Une forte tradition de formation professionnelle dans la région. Les HES sont la continuité logique du cursus professionnel.

b) Un terrain industriel important et un tissu composé de grandes entreprises internationales comme de multiples petites entreprises qui sont les clients privilégiés des HES.

c) Des produits de formation uniques en Suisse:

   – La filière de conservation-restauration est la seule en langue française et les spécialités qu'elle dispense sont uniques en Suisse.

– La nouvelle filière d'ingénieur designer sera également unique.

– Les spécialités horlogères des cursus d'ingénieur le sont également.

d) Hors de ces spécificités, la HE-ARC a des produits dits d'excellence:

– Le Master of Advanced Studies en criminalité économique dont la réputation est internationale.

– Le marketing urbain et sociétal.

– La filière de microtechniques.

– La filière de génie mécanique qui a été considérée comme la meilleure de Suisse en 2004 lors de la peer review (évaluation par des pairs).

e) Le fait que la HE-ARC travaille à 85% avec des partenaires économiques de la région Berne, Jura, Neuchâtel et remplit par ce fait pleinement sa mission d'acteur de proximité.

3.4. Les points à améliorer

Les faiblesses de l'école sont principalement liées à sa taille relativement petite (mais qui peut aussi être un atout pour la flexibilité), et à l'héritage (gestion et configuration des sites). Seuls les étudiant-e-s en études principales, soit 906 pour 2005/2006, donnent lieu à des subventions de la part de l'Office fédéral de la formation professionnelle et de la technologie (OFFT).

A) La taille

La taille reste modeste. Il est important de stabiliser et d'augmenter l'attractivité de l'école pour les jeunes, mais les années de transition sont souvent celles qui connaissent des baisses d'effectifs. La taille est importante, car c'est un critère dominant dans l'organisation du paysage des Hautes Écoles du point de vue de la Confédération. Les recettes sont par ailleurs principalement liées au nombre d'étudiant-e-s accueilli-e-s.

B) L'héritage lié aux gestions antérieures

Il est illusoire, en une seule année, de vouloir réformer en profondeur des structures, mais aussi des pratiques, tout en construisant l'édifice pour assurer son fonctionnement et la continuité de la mission. Il fallait, soit résoudre en profondeur des questions de structure avant la mise en place de l'école, soit achever la construction du cadre de fonctionnement dans le projet pour éventuellement échapper aux difficultés actuelles de gestion.

Il était aussi important de conserver la confiance des partenaires et du corps enseignant ainsi que du personnel afin de ne pas mettre en danger l'existence même de l'école. L'approche réformatrice ne pouvait donc qu'être progressive pour ne pas conduire à des conflits sociaux et des problèmes politiques. Cette transition étant achevée et la construction réalisée, la gestion ne peut que s'améliorer dès 2006 et surtout en 2007.

C) L'héritage de la dispersion des sites

L'école est présente sur 9 sites, si les antennes et la direction générale sont comptées, alors que des écoles de même taille sont regroupées sur un site (Fribourg) ou deux (Valais), pour citer des exemples de la HES-SO. La commission interparlementaire du

projet a demandé de citer explicitement le siège des domaines dans la convention créant la Haute École Arc.

Cette dispersion, si elle présente des avantages politiques et correspond à une réalité historique, n'est pas raisonnable en termes économiques et induit des coûts de structures très lourds.

3.5. Situation financière / approche par canton

Remarques préliminaires importantes :

Les comptes et budget sont extrêmement difficiles à lire, car ils sont présentés de manière globale.

Ils intègrent une partie pour laquelle la Haute École Arc n'a aucune possibilité d'action. Il s'agit des contributions pour les étudiant-e-s envoyé-e-s dans le réseau de la HES-SO hors de la région Arc. Ainsi, par exemple, si le canton de Berne ou celui de Neuchâtel envoie plus d'étudiant-e-s à la Haute École Genevoise, les contributions augmentent et le budget global géré par la HE-ARC aussi, alors que l'école n'est qu'une boîte aux lettres ou plutôt un instrument de gestion.

De la même manière, les rémunérations versées aux étudiant-e-s du domaine Santé ne devraient pas être intégrées au budget de la HE-ARC, car ce budget est complètement sorti du modèle financier de la HES-SO. La Conférence romande des affaires sanitaires et sociales (CRASS) sera amenée à se prononcer sur le maintien de cette rétribution.

Pour améliorer la lisibilité, la direction générale a décidé de séparer le budget de l'école au sens strict, sur lequel il est possible d'agir, du budget global qui est celui inscrit dans les lignes budgétaires des cantons.

A propos de la situation financière de la HE Arc, il convient de considérer deux niveaux: le non respect du budget annoncé et les déficits sur la base du modèle financier de la HES-SO.

A) Dépassements budgétaires liés à la gestion interne

Ces dépassements devraient être l'exception et justifiés par de bonnes raisons. Ils ont pourtant souvent été constatés à la Haute Ecole neuchâteloise (HEN) et aussi, dans une moindre mesure, dans la partie bernoise avant la mise en place de l'école.

Cette année ne dérogera malheureusement pas à cette règle. En effet, des erreurs importantes ont été constatées en milieu d'année dans la gestion des comptes et un audit a été demandé par la direction générale et le Comité stratégique. Une reprise complète de la comptabilité est en cours. Les résultats des comptes, qui montrent encore des dépassements, ont plusieurs explications et varient d'un canton à l'autre.

Le budget global pour 2005 qui intègre celui de la HE-Arc et les contributions pour les étudiant-e-s envoyé-e-s dans le réseau était de: **46.109.575 francs** en intégrant le crédit complémentaire de 2.312.779 francs du canton de Berne, qui était dû à une erreur de communication. Le bouclement financier des comptes encore non révisés indique des charges totales de **46.733.946 francs**. Cela revient à constater un dépassement global de **624.371 francs** pour l'année 2005 (soit + 1,34 %).

Les répartitions entre cantons montrent malheureusement des distorsions encore importantes:

a) Pour le canton du Jura, les résultats indiquent un excédent positif de **732.590 francs**.

b) Pour le canton de Berne, une erreur de communication des éléments de budget avait conduit à la non prise en compte de l'augmentation annoncée du nombre d'étudiant-e-s dans le réseau, et de la partie à charge du canton. Un crédit complémentaire de 2.321.778 francs a permis de restituer une évaluation réaliste du budget. Le bouclement prévisionnel des comptes indique en conséquence un excédent positif de **98.918 francs** par rapport à ce budget corrigé.

c) Pour le canton de Neuchâtel, les comptes 2005 montrent encore un déficit de **1.455.879 francs**. Ce déficit est dû à une sous évaluation du budget.

   1. Le problème est surtout celui de la baisse des recettes. En effet, le nombre d'étudiants attendu a été surestimé et la baisse des recettes ne peut être compensée dans des délais très rapides car il existe une certaine rigidité à l'adaptation des charges dans un système de droit public.

   2. Par ailleurs, une partie de ce déficit est aussi liée à l'héritage et au règlement de situations insatisfaisantes, mais dont le traitement demandait un certain délai pour des raisons juridiques. Il a été prévu d'imputer ces charges liées à l'héritage au canton concerné afin de ne pas prétériter les autres.

   3. Enfin, le canton de Neuchâtel compte pour une grande part dans le financement des projets de recherche qui sont partout dans la HES-SO déficitaires. Une meilleure évaluation aurait du être réalisée pour cette partie Ra&D.

   4. Par ailleurs, contrairement à la gestion antérieure, toutes les charges 2005 ont été prises en compte, ainsi que les recettes de l'exercice, sans y ajouter des recettes attendues pour l'exercice 2006 afin d'améliorer les comptes et de reporter le déficit. Il est fondamental de sortir de cette pratique pour assainir la gestion et donner une vérité des chiffres en évitant un déficit cumulé important dans quelques années.

d) Pour l'année 2006, malgré la baisse attendue des recettes, la Haute École Arc tient à s'engager à ne pas dépasser les budgets qui ont été annoncés (sauf dans le cas d'une augmentation importante du nombre d'étudiant-e-s accueilli-e-s). Cela constitue la première étape de la reprise en main de la gestion financière.

B) Déficits du modèle HES-SO

Les déficits du modèle HES-SO à charge des cantons (charges locales particulières, CLP) sont excessifs pour la Haute École Arc. La deuxième étape, dès 2007, consistera à entamer un programme de diminution rapide de ces déficits par rapport au modèle de financement de la HES-SO.

Il faut cependant noter que le modèle de la HES-SO ne permet pas d'arriver à un équilibre total, même en améliorant complètement la gestion.

Il faut alors se poser la question de la pertinence de ce modèle qui n'est peut-être pas adapté à des structures d'école plus petites. Aucune école de la HES-SO ne parvient à équilibrer la recherche, laquelle est toujours déficitaire. En 2004, l'insuffisance de financement de la Ra&D au niveau de la HES-SO a atteint près de 19 millions de francs. Au-dessous d'un certain seuil, réduire le déficit passe par une réduction de la recherche. C'est un pari dangereux pour des établissements techniques de ce niveau. De plus, la

recherche est moteur d'innovation et fondamentale pour l'économie partenaire. Ne faudrait-il pas dès lors envisager la recherche comme un investissement et prévoir un budget en tant que tel sans le qualifier de "déficit", à l'instar de ce qui se pratique avec les autres établissements du tertiaire?

La Haute École Arc combine des facteurs défavorables à l'égard de ce modèle.

1. ***La taille:*** le modèle de financement par tête favorise les grands ensembles.

2. ***La situation d'exportateur net d'étudiant-e-s:*** c'est un modèle qui est à priori moins coûteux mais l'accueil d'étudiant-e-s étranger-e-s aux trois cantons améliorerait grandement nos comptes. Ainsi Fribourg, qui est de taille presque comparable, compense en partie le handicap de sa taille par l'accueil de nombreux-ses étudiant-e-s d'autres cantons en santé / social.

3. ***La structure de l'offre de formation:*** le fait d'avoir peu d'étudiant-e-s en ingénierie et beaucoup en économie et santé comporte aussi des distorsions. Ainsi l'augmentation du nombre d'étudiant-e-s dans ces deux derniers domaines ne compense pas, et de loin, la diminution dans le domaine ingénierie. A cet égard, la nouvelle filière d'ingénieur designer devrait apporter un peu de souplesse au niveau financier car les ressources sont déjà disponibles en grande partie.

3.6. Intérêt pour la région et les cantons

La Haute École Arc est un acteur régional important et reconnu. Par la population et les jeunes, malgré la relative jeunesse de son existence, par les partenaires de l'économie (85% des partenaires, sur plus de 300 entreprises, pour des projets de recherche comme des prestations de services ou d'autres mandats, sont situés dans la région Arc).

Elle génère de l'activité, maintient une population estudiantine et un corps enseignant de haut niveau dans la région.

Pour la région, la présence d'une école professionnelle de niveau tertiaire est essentielle, car elle participe à l'équilibre du territoire. Le lieu d'études tertiaires est déterminant pour les choix d'installation de la population jeune qui ne reste pas nécessairement là où elle a étudié dans le secondaire, mais plus volontiers près du site d'études tertiaires.

Pour le Jura bernois, elle ouvre une fenêtre francophone au niveau tertiaire professionnel. Enfin, elle permet de valoriser des partenariats de proximité avec la France voisine qui bénéficie des mêmes pôles de compétences techniques.

3.7. Emplois concernés

Il est assez difficile d'évaluer l'impact de la présence de la Haute École Arc en terme d'emplois pour la région.

1. Concernant les emplois directs: la HE-ARC emploie directement 254 EPT (équivalent plein temps) ce qui représente 349 personnes physiques.

2. Les activités de recherche et les prestations contribuent à maintenir et développer l'emploi et sont à l'origine de créations de start up.

3. Les emplois indirects sont plus difficiles à évaluer et une étude ciblée permettrait de mieux cibler ces effets.

3.8. Partenaires économiques

Dans ce domaine, la Haute École Arc est un partenaire reconnu par les entreprises industrielles du vallon de Saint-Imier, de la vallée de Tavannes, de la région du Locle et de La Chaux-de-Fonds, de la région de Neuchâtel, du bassin de Delémont et de la région de l'Ajoie notamment et de la Franche-Comté.
L'école travaille aussi beaucoup avec des entreprises de services dans les régions plus urbaines: Neuchâtel, La Chaux-de-Fonds. Une prestigieuse entreprise horlogère genevoise préfère d'ailleurs mandater nos chercheurs loclois, plutôt que de faire appel à des écoles d'ingénieurs plus proches de ses lieux de production.

Les institutions de soins et du social, ainsi que les homes de la région, sont des partenaires pour la filière des soins infirmiers, alors que les musées et institutions relatives à la conservation du patrimoine le sont pour la filière de conservation-restauration.

En design industriel et horloger, la filière travaille beaucoup avec les firmes horlogères présentes dans l'Arc jurassien, y compris les plus prestigieuses, tant pour des projets de recherche que pour des mandats de prestation ou encore en constituant des débouchés d'emploi naturel pour des jeunes diplômé-e-s.

La présence d'une école de ce niveau garantit pour les partenaires économiques l'existence de compétences professionnelles liées à leurs activités. C'est essentiel pour le maintien de certaines industries ou entreprises spécialisées.

L'école développe des partenariats avec les autres institutions de formation de la région: Université, CSEM et même en France, avec l'Université Technique de Belfort-Montbéliard (UTBM) notamment.

L'école assure aussi des mandats pour des collectivités locales et des institutions publiques de la région.

3.9. Influence sur l'évolution démographique et économique

Les écoles de niveau tertiaire jouent un rôle important dans l'équilibre économique d'une région et en particulier pour les régions périphériques, car elles drainent une population jeune. Elles assurent la mise sur le marché de l'emploi de personnes hautement qualifiées pour les besoins de la société locale aussi.

Les écoles tertiaires, comme les hôpitaux, l'offre culturelle et les infrastructures de transport, font partie des pôles d'équilibre dans le cadre de l'aménagement du territoire et du maintien ou du redéploiement des populations.

Fermer des écoles de ce niveau ou les concentrer sur les grand centres urbains peut représenter une économie immédiate, mais participe à la désertification des zones périphériques qui deviennent de lourdes charges économiques, à terme, pour l'ensemble du pays.

Même si, dans ce cas encore, une étude approfondie aurait sa justification pour évaluer l'impact de la présence de l'école dans la région, il est possible d'assurer d'ores et déjà que sa fermeture entraînerait des départs de jeunes de la région vers l'Arc lémanique sans retour ultérieur vers l'Arc jurassien. Par ailleurs, la migration d'enseignant-e-s et d'activités vers l'Arc lémanique engendrerait une baisse des recettes fiscales pour la région.

4. ANALYSE PAR DOMAINE

4.1. Domaine Ingénierie

Effectifs d'étudiant-e-s: 342 en études principales (en diminution de 45 par rapport à 2005), 40 pour les études postgrades,100 diplômant-e-s, soit un total de 482. En études principales (342), 133 étudiant-e-s sont accueilli-e-s à Saint-Imier, 199 au Locle et 10 à Porrentruy.

Effectifs d'enseignant-e-s: 73 équivalents plein temps, 98 personnes

Locaux

Saint-Imier: siège.
Saint-Imier: école (bâtiment principal), PTSI laboratoires (Parc technologique de St-Imier)

Le Locle: école (bâtiment principal), Néode et autres surfaces au Locle pour des laboratoires.
Porrentruy: antenne.

Respect du cadre budgétaire

Le bouclement financier, avant révision, révèle un dépassement de 3.031.651 francs par rapport au budget. L'intégralité de ce dépassement n'est pas directement imputable à la gestion du domaine, mais la part du dépassement qui relève de sa responsabilité reste toutefois excessive. Le résultat d'exploitation est péjoré par le secteur de la recherche, dont la gestion est extraordinairement complexe et pour laquelle des réformes doivent encore être entreprises afin d'éviter les dérives passées. De plus, la recherche est importante dans ce domaine. En effet, le financement sur projets avoisine les 5 millions de francs par année, ce qui représente 20 % de la masse salariale du domaine ingénierie. Des efforts sont engagés pour mieux équilibrer les charges et les recettes mais un des principaux problèmes réside dans la faiblesse des effectifs d'étudiant-e-s par rapport aux prévisions, ce qui induit une baisse des recettes. La dispersion des sites augmente également notablement les coûts.

Points forts (filières, Ra&D, excellence, débouchés)

1. Formation de qualité.

2. Ancrage industriel important (40% des activités économiques de l'Arc Jurassien concernent le secteur secondaire, ce qui est le double de la moyenne suisse).

3. Leader dans le domaine des microtechniques, de l'horlogerie, des micro- et nanotechnologies.

4. Instituts de pointe avec du personnel très qualifié (coordination d'un projet de recherche européen, ce qui est une première en Suisse pour une HES).

5. Nombreuses collaborations avec d'autres organismes de recherche et de formation (IMT, Université de Neuchâtel, autres universités, EPF, CSEM, etc.).

6. Nombreuses collaborations internationales et inter-frontalières avec la France voisine.

7. Dynamisme et innovation (nouvelle filière d'ingénieur designer pour la Suisse).

Points à améliorer (filières, Ra&D, effectifs, dispersion)

1. Diminution générale, en Suisse, de l'attrait pour les professions techniques.

2. Mauvaise accessibilité des sites en comparaison de la concurrence (Yverdon et Bienne).

3. Attrait des jeunes pour les plus grandes villes.

4. Localisation sur 2 sites (tailles critiques, coûts de fonctionnement élevés).

5. Certaines filières en perte de vitesse dans la région (génie électrique).

Mesures transitoires et à mettre en œuvre dès 2006

1. Développement des synergies encore possibles avec deux sites.

2. Grandes opérations de communication pour attirer des étudiants (dans les OROSP, les lycées professionnels, les écoles de la région).

3. Amélioration des outils de gestion financière pour le suivi des projets et mise en place des instituts de recherche.

4. Suppression de postes par le biais de départ anticipés à la retraite (environ 5 emplois de professeurs).

5. Suppression d'emplois liés à des projets qui ne seraient plus nécessaires.

6. Développement de la nouvelle filière d'ingénieur designer qui devrait augmenter les effectifs et donc améliorer l'équilibre financier.

7. Développement des partenariats avec les acteurs économiques de la région.

Mesures structurelles à mettre en œuvre pour assurer l'avenir de l'école

1. Analyser l'évolution des effectifs de certaines filières faibles comme le génie électrique et éventuellement renoncer à continuer à les dispenser.

2. Commencer dès que possible une étude sur les regroupements de l'école d'ingénieurs. Il convient surtout d'étudier l'avenir du site du Locle. Le bâtiment demande des investissements importants de réfection. Les instances compétentes ont en effet relevé sa dangerosité, du point de vue de la sécurité, notamment en raison des activités qui se tiennent dans les laboratoires. La localisation de ce site tout comme celle de Saint-Imier constitue un handicap au recrutement en dépit de la densité industrielle qui reste très importante dans ces mêmes villes.

Le projet de nouvelle filière d'"ingénieur-e designer"

La nouvelle filière de cycle bachelor "ingénieur-e designer" (l'intitulé définitif doit encore être trouvé) est un projet d'avenir qui représente un potentiel intéressant pour l'école, la région et même la Suisse. Cela démontre la vitalité du domaine Ingénierie de la HE-Arc, puisque c'est la toute première fois en huit années d'existence que la HES-SO dépose une demande de création de nouvelle filière à la nomenclature fédérale.

L'arrivée de ces futur-e-s étudiant-e-s dans la HE-Arc devrait donner un nouveau souffle et améliorer le bilan charges / recettes de l'école.

La Conférence Suisse des HES, la Conférence des professions techniques d'architecture et des sciences du vivant de toute la Suisse et la Commission fédérale des HES ont préavisé positivement ce projet et salué le potentiel d'innovation qu'il contient.

Le 13 avril 2006, la Confédération a donné son feu vert au comité stratégique de la HES-SO, en vue de faire démarrer cette nouvelle filière dans la HE-Arc à la rentrée 2006-2007 déjà. Le Département fédéral de l'économie a toutefois souhaité que la dénomination proposée soit reconsidérée jusqu'à la fin 2006, afin d'éviter toute confusion avec le domaine Design de la HES-SO.

4.2. Domaine Economie

Effectifs d'étudiant-e-s: 277 en études principales (en progression de 16 par rapport à 2005), 209 études postgrades, 51 diplômant-e-s, 94 en formation continue, soit un total de 631. En études principales (277), 205 étudiant-e-s sont accueilli-e-s à Neuchâtel et 72 à Delémont.

Effectifs d'enseignant-e-s: 38 équivalents plein temps, 65 personnes

Locaux

Neuchâtel: site de Sainte-Hélène (bâtiment principal), site de la Maladière (CPLN, filière informatique de gestion). Ces sites seront regroupés dans le nouveau bâtiment d'ECOPARC.

Delémont: antenne.

Respect du cadre budgétaire

Le bouclement financier, avant révision, révèle un dépassement de 79.643 francs par rapport au budget.

Points forts (filières, Ra&D, excellence)

1. Une situation des effectifs stable pour la filière économie d'entreprise, dont une partie importante du recrutement se fait sur le site de l'antenne de Delémont.

2. L'amélioration du recrutement pour la filière informatique de gestion, mais qui se traduit par une dégradation des effectifs au niveau ES dans le canton de Neuchâtel.

3. Un bon développement de l'interdisciplinarité.

4. Des axes stratégiques spécifiques, comme le marketing urbain, le management au féminin, le marketing et l'innovation.

5. Des produits de formation phares, notamment dans le cadre de la formation postgrade: le postgrade (futur Master of Advanced Studies, MAS) en lutte contre la criminalité économique, unique en Suisse romande, le postgrade en gestion pour ingénieurs et scientifiques, dont les effectifs sont impressionnants et qui est le mieux placé en Suisse romande.

6. Un réseau international très développé, notamment avec la France, le Canada et l'Angleterre.

Points à améliorer (filières, Ra&D, effectifs, dispersion)

1. La stratégie doit être encore affinée, notamment avec l'arrivée de la HEG sur le site d'Yverdon qui rapproche l'école vaudoise de celle de Neuchâtel.

2. La recherche et développement ainsi que les prestations de services peuvent être encore largement améliorées et restent encore parfois sous-dimensionnées.

3. Le changement de direction qui est toujours une période de transition un peu difficile.

4. La gestion interne des ressources humaines de l'école doit être améliorée, la direction de domaine n'ayant pas développé un climat de solidarité et un esprit d'équipe nécessaires à la mise en place d'une stratégie gagnante.

Mesures transitoires et à mettre en œuvre dès 2006

1. Amélioration de la coordination interne et développement d'axes stratégiques clairs notamment au sein de la HES-SO.

2. Recrutement en cours d'un directeur ou d'une directrice qui aura pour mission de développer rapidement les produits d'excellence et d'améliorer la gestion interne des ressources.

3. Communication ciblée pour attirer les étudiant-e-s sur les sites de Neuchâtel et de Delémont

Mesure structurelle à mettre en œuvre pour assurer l'avenir de l'école

1. Réflexion sur la localisation des ou du sites économie dans le cadre de réflexions globales ultérieures entre les cantons.

4.3. Domaine Arts appliqués

Effectifs d'étudiant-e-s: 66 en études principales (en progression de 2 par rapport à 2005), 19 diplômant-e-s, soit un total de 85 étudiant-e-s.

Effectifs d'enseignant-e-s: 17,49 équivalents plein temps, 38 personnes.

Locaux

La Chaux-de-Fonds: site unique

Respect du cadre budgétaire

Le bouclement financier, avant révision, révèle un dépassement de 282.283 francs par rapport au budget. Une part importante de ce dépassement est imputable à une sous-dotation budgétaire, due essentiellement à d'anciennes pratiques qui ont dû être corrigées et au projet de nouvelle filière d'ingénieur-designer, pour laquelle le Comité

stratégique a admis l'affectation de ressources supplémentaires. Le déficit s'explique aussi par la petite taille de ces filières, dont il faut rappeler, pour la conservation-restauration, que le nombre d'étudiant-e-s ne doit pas être trop important en raison de la faible capacité d'absorption du marché (numerus clausus).

Points forts (filières, Ra&D, excellence)

1. La filière de conservation-restauration est unique en Suisse romande et les spécialités qu'elle propose sont uniques en Suisse.

2. Ces spécialités sont particulièrement bien adaptées à l'environnement régional et répondent ainsi à une logique de répartition en Suisse. Pour La Chaux-de-Fonds, la conservation-restauration porte en effet sur les objets scientifiques, techniques, horlogers, archéologiques et ethnographiques.

3. Le profil de bachelor a été entièrement retravaillé au niveau suisse avec les partenaires alémanique et tessinois. Les spécialités sont les sculptures, les peintures, les documents graphiques, les matériaux modernes et les nouveaux médias à Berne, les textiles à la fondation Abbeg-Riggisberg et enfin les peintures murales et les stucs à Lugano.

4. Les partenaires institutionnels sont nombreux, en particulier le Musée d'ethnographie et le Laténium à Neuchâtel.

5. La filière de design a ouvert sa dernière volée en 2005. Elle ferme pour des raisons de regroupements en Suisse romande exigés par la Confédération. Néanmoins, la qualité des formations dispensées est reconnue.

6. Les partenariats avec les entreprises horlogères de la région sont nombreux et les prestations fournies par la HEAA de La Chaux-de-Fonds devront être reprises par l'ECAL de Lausanne ou la HEAA de Genève, ce qui est une vraie perte pour la région.

Points à améliorer (filières, Ra&D, effectifs)

1. Les points faibles sont surtout liés au faible effectif des classes - qui est normal pour une filière à régulation comme la conservation-restauration - mais qui a un coût, compte tenu du système de financement.

2. La recherche appliquée et le développement de cette filière a du mal à s'exprimer dans le domaine design de la HES-SO auquel elle est rattachée. Une demande de changement de rattachement a été formulée au niveau suisse, car en Europe la conservation-restauration est intégrée au domaine de la préservation du patrimoine (heritage en anglais). Le fait de dépendre du domaine design est réellement problématique.

3. La filière de design industriel est entrée dans le processus de fermeture, cela va se traduire par des licenciements. L'ouverture de la filière d'ingénieur designer permettra toutefois de proposer quelques emplois à des enseignant-e-s du design.

Mesures transitoires et à mettre en œuvre dès 2006

1. Il faut défendre la filière de conservation-restauration, au sein du projet suisse, en soutenant notamment la mise en place d'un master.

2. Seul le master au niveau international permet d'obtenir le titre de conservateur-restaurateur. Le bachelor ne permet de délivrer qu'un titre pour la conservation. Ne pas permettre la formation de master revient à ne plus avoir de conservateur-trice-restaurateur-trice-s formé-e-s en Suisse. Le coût de ce master est neutre, car la formation HES se faisait en 4 années et le bachelor demande 3 ans. Le master pourra donc entrer dans la même enveloppe que la formation HES actuelle.

3. Le pilotage de ce master serait assuré par la Berner Fachhochschule.

4. Pour la filière design, il faut gérer la fermeture sur le plan humain, informer suffisamment à l'avance les personnes qui perdront leur emploi et essayer de les aider, notamment en faisant appel à la HES-SO.

Mesure structurelle à mettre en œuvre pour assurer l'avenir de l'école

1. Il serait prudent de regrouper, aussi pour des raisons de gestion, la filière qui deviendra unique en conservation-restauration avec le domaine ingénierie, ceci dans le cadre d'un regroupement des sites.

Impact lié à la fermeture de la filière de design industriel et de produit

La fermeture de la filière de design industriel et de produit devrait entraîner une réduction des charges d'environ 300.000 francs. Cette diminution serait diluée sur trois années.

4.4 Domaine Santé

Effectifs d'étudiant-e-s: 229 en études principales, au 15 novembre 2005 (en augmentation de 23 par rapport à 2004), 89 cours et études postgrades, En études principales, 75 étudiant-e-s sont accueilli-e-s à Delémont et 154 à Neuchâtel.

Effectifs d'enseignant-e-s: 35 équivalents plein temps, 42 personnes.

Locaux

Delémont: siège
Delémont: site de formation
Neuchâtel: site de formation

Respect du cadre budgétaire

Le bouclement financier, avant révision, révèle une amélioration de 1.052.356 francs par rapport au budget. Le domaine santé vient d'intégrer le niveau HES et, contrairement aux autres domaines, ses comptes ne sont pas péjorés par d'anciennes pratiques inadaptées (p.ex. salaires gelés). De plus, la recherche est encore peu développée dans ce domaine. Enfin, ce résultat positif s'explique également par une bonne gestion par la direction du domaine, qui a réussi à contenir ses charges, mais aussi par l'augmentation du nombre d'étudiants.

Points forts (filières, Ra&D, excellence)

1. Le domaine santé a des effectifs en hausse. Le site de Neuchâtel montre en effet une belle vitalité, alors que celui de Delémont indique un besoin stable mais réel.

2. Le domaine s'est bien structuré et bien intégré. Sa gestion est saine.

3. La qualité des formations dispensées est reconnue.

4. Les partenariats avec les institutions de soins de la région sont importants et montrent un véritable ancrage régional de l'école.

Points à améliorer (filières, Ra&D, effectifs, dispersion)

1. L'effectif reste modeste au regard de celui d'autres écoles, notamment du canton de Vaud.

2. La recherche appliquée et le développement sont encore à leurs tout débuts, mais c'est le cas dans l'ensemble du domaine Santé de la HES-SO.

Mesure transitoire et à mettre en œuvre dès 2006

1. Maintenir le cap actuel et continuer à harmoniser les procédures.

Mesure structurelle à mettre en œuvre pour assurer l'avenir de l'école

1. Réfléchir à terme sur la distribution spatiale de l'offre de formation. Une réorganisation est en cours dans le canton du Jura pour améliorer l'accueil des étudiant-e-s sur un site unique à Delémont.

4.5. Domaine Musique

La 2e partie du présent rapport est entièrement consacrée au domaine Musique (infra pt. 7 à 14).

En cas d'octroi de l'accréditation HES au site neuchâtelois du domaine Musique HES-SO, l'enseignement professionnel du Conservatoire devrait rejoindre la Haute Ecole Arc.

La Haute École Arc dans le cadre d'une intégration de ce nouveau domaine pourrait mettre à disposition de celui-ci les missions transversales que propose la direction générale et assurerait sa représentation dans le cadre de l'école régionale. Le domaine Musique serait intégré au sens plein et géré par la direction générale, son personnel rejoindrait le statut Arc. La qualité, la communication et toutes les autres prestations seraient assurée par la structure existante.

L'entrée du domaine Musique nécessiterait une révision de la Convention intercantonale HE-Arc (pour la HES-SO, une nouvelle convention est prévue à l'horizon 2008).

Prise de position du comité stratégique de la HE-Arc:

Le comité stratégique de la HE-Arc a été informé du développement du dossier sur sol neuchâtelois. La volonté du Conseil d'Etat neuchâtelois de ne pas entrer en matière sur

une demande d'accréditation HES pour le domaine Musique lui a été communiquée, ainsi que la décision du Grand Conseil de poursuivre cet objectif.

Dans sa séance du 7 avril 2006, le comité stratégique de la HE-Arc a pris acte de l'état de situation de la HE-Arc et de l'analyse spécifique au domaine Musique. Conscient non seulement des enjeux liés au positionnement futur de la HE-Arc dans le réseau HES-SO, mais aussi des engagements financiers inhérents au domaine Musique, le comité stratégique a déclaré se rallier à la position du Conseil d'Etat neuchâtelois.

5. PREMIERS BILANS

5.1. Bilan sur la qualité des formations

La qualité des formations est garantie par la reconnaissance fédérale et les évaluations d'experts qui ont été réalisées en 2004.

La HES-SO promeut un niveau de formation homogène grâce à sa politique des domaines. Les formations dispensées par la Haute École Arc sont incontestablement reconnues.

5.2. Bilan des actions déjà entreprises

1. En 2005, de nombreux outils ont été mis en place pour améliorer et garantir le sérieux de la gestion des ressources humaines et des consommations de crédits. Ces outils n'ont pas été suffisants pour permettre de remettre en ordre toute l'organisation de manière optimale, car il fallait procéder parallèlement à des réformes structurelles.

2. L'équipe "finances" de la direction générale a été complètement restructurée. Une nouvelle responsable du service a remplacé l'ancien titulaire depuis le 1er mars 2006. L'adjoint au responsable a également été remplacé, dès le mois de février 2006.

3. Un ou une nouvel-le adjoint-e du service des ressources humaines est actuellement en cours de recrutement, suite au départ de la titulaire.

4. Des outils de reporting informatique sont mis en service dès le mois d'avril 2006.

6. PROPOSITIONS DE MESURES À PRENDRE

6.1. Mesures à prendre par la direction générale

1. Mise en place du suivi budgétaire rigoureux et responsabilisation des directeurs de domaine.

2. Amélioration de la maîtrise des outils.

3. Suivi scrupuleux des projets Ra&D et responsabilisation des responsables d'instituts.

4. Redéfinition des priorités en matière de recherche et de relations internationales afin de sélectionner les projets à potentiel de recettes.

5. Poursuite de la mise en place de mesures visant à modifier les pratiques antérieures et accompagnement par une bonne communication.

6. Refus d'accepter de nouvelles missions de la HES-SO sans recettes correspondantes.

6.2. Mesures à prendre au niveau cantonal

Les cantons peuvent agir de manière structurelle pour améliorer la situation de gestion de la Haute École Arc.

Il faut être conscient qu'au niveau tertiaire, les étudiant-e-s ne sont pas captifs et, en conséquence, les sites doivent être choisis dans une ville de taille raisonnable et à proximité de transports publics, surtout d'une gare. La localisation au centre de villes de taille modeste, comme dans la région Arc, est un facteur d'attractivité. Les sites de recherche, en revanche, peuvent être décentralisés par rapport à la ville, car ils nécessitent souvent de l'espace et la proximité des industries qui sont rarement en centre ville.

Des premiers regroupements pourraient être envisageables entre deux villes d'un même canton, par exemple.

A) L'organisation verticale de l'offre de formation

Les cantons doivent considérer l'offre du secondaire II et les offres de formations des Ecoles supérieures (ES).

La coexistence d'une formation ES et HES doit être étudiée, car elle est souvent délétère pour l'un ou l'autre des deux niveaux, parfois en alternance (c'est le cas de l'informatique de gestion dans le canton de Neuchâtel).

Comme annoncé dans le programme de législature du Conseil d'Etat, le canton de Neuchâtel veut revoir l'organisation de ses formations de niveau ES et analyser la pertinence de son offre de filières en considérant en outre l'offre des cantons voisins et les besoins du tissu socio-économique de la région. Cette analyse devra également prendre en compte la dimension verticale, à savoir les filières de formation proposées par la HE-Arc.

B) Le soutien à la collaboration entre les partenaires de formation

Plutôt que le développement d'une politique de concurrence, il faut privilégier les collaborations avec les universités de Neuchâtel et de Berne, la Berner Fachhochschule, le CSEM, l'Observatoire et la HEP BEJUNE.

6.3. Mesures à prendre dans le cadre de la HE-ARC

Les mesures de regroupement de sites ont une portée politique et sont directement liées à l'implication des trois cantons de Berne, Jura et Neuchâtel dans la construction HE-Arc.

Un examen doit se faire entre les trois cantons, même si des négociations à l'intérieur de chaque canton sont fondamentales. Le domaine ingénierie a par exemple estimé, grâce à des modèles, que les économies de gestion pourraient s'élever à environ 20% en cas de regroupement sur un seul site.

Les regroupements présentent l'avantage de rationaliser la gestion des infrastructures et des prestations administratives et techniques. Ils n'améliorent pas nécessairement la qualité mais répondent à une logique de concentration demandée par la Confédération.

Le principal argument des regroupements est lié au recentrage sur des zones urbaines plus attractives pour les étudiant-e-s car le vrai problème réside dans l'attractivité modérée des sites actuels.

Statu quo

Avantages	***Difficultés***
– Pas de débats politiques immédiats – Histoire de ces lieux de formation respectée	– Menace de viabilité en raison des exigences fédérales dans le domaine tertiaire – Baisse du nombre d'étudiant-e-s à craindre – Coûts de gestion élevés

Tenant compte des risques à terme, liés au statu quo, le comité stratégique de la HE-Arc, dans sa séance du 7 avril 2006, a souhaité privilégier **deux pistes de réflexion:**

1. Il a donné mandat à la direction générale d'évaluer les conséquences d'un scénario s'appuyant sur un modèle de 3 sites pour l'ensemble du réseau Arc (regroupement mesuré):

Regroupement mesuré: 1 site par canton

Avantages	***Difficultés***
– Permet de réduire de moitié la dispersion actuelle – Permet de conserver un équilibre entre les 3 cantons, tout en améliorant les synergies – Permet de constituer un réseau qui offre une proximité large sur le territoire de la région – Cohérence avec les propositions du groupe Jura	– Difficultés pour le choix des sites entre attractivité et tradition – Difficulté de choix pour le canton de Neuchâtel – Difficulté de faire coïncider les sites avec les domaines – Que faire des antennes?

2. **Il a souhaité initier une réflexion intercantonale** concernant les écoles supérieures de la région BEJUNE.

Enfin, dans la perspective de la nouvelle convention HES-SO pour 2008, il conviendra de réfléchir en profondeur à la réforme du système financier afin que celui-ci ne défavorise pas les régions périphériques comme c'est le cas actuellement. Ce système ne doit en aucun cas privilégier les petites écoles ou les régions périphériques, mais rétablir une certaine équité sachant que la règle de l'égalité ne permet pas de le faire. Ainsi par exemple, le financement des études par tête n'est pas conforme à la réalité des charges. Une petite école doit, pour 100 étudiant-e-s, engager des dépenses de base pour la qualité, la recherche, la mise en place de dispositif égalité, etc, qui sont proportionnellement plus lourdes que pour 1000 étudiant-e-s. En effet, tout-e étudiant-e supplémentaire n'augmente pas proportionnellement les charges. Ainsi, en ayant une règle égalitaire, le système financier actuel favorise les grandes ou très grandes écoles.

7. CONTEXTE SPECIFIQUE DE LA MUSIQUE

7.1. Historique des décisions

Avant de revenir sur les étapes majeures qui ont jalonné le projet de Haute école de musique en Suisse romande devenu projet de domaine Musique de la HES-SO, il peut sembler éclairant de citer en avant-propos quelques lignes inscrites au rapport du Conseil d'Etat du 10 mai 1995, à l'appui d'un projet de loi sur le Conservatoire neuchâtelois présenté lors de la séance du Grand Conseil du 27 juin 1995.

> *Au moment où des consultations s'organisent en vue d'édicter des normes visant à assurer la reconnaissance officielle des diplômes de musique en Suisse et à l'étranger, à l'heure où l'on parle de reconnaissance des formations supérieures de musique et où s'esquissent les futures Hautes écoles de musique (HEM), il est important sinon primordial que le Conservatoire neuchâtelois ne manque pas le train de l'avenir et qu'il demeure un partenaire reconnu et de qualité lorsqu'il s'agira de concevoir des collaborations supra-régionales qui pourraient déboucher sur des participations sous la forme de mise en réseau de plusieurs Conservatoires.*

Ces propos avaient notamment pour toile de fond le projet de loi sur les Hautes écoles spécialisées (LHES) du 6 octobre 1995, loi qui par son article 1a précise:

> *[1]De concert avec les cantons, la Confédération œuvre, aux niveaux national et régional, à la répartition des tâches et à la collaboration dans l'ensemble du domaine des hautes écoles; elle tient compte pour cela de la coopération internationale. A cet effet, elle coopère avec les cantons, les organes responsables des hautes écoles spécialisées et leurs organes communs.*
>
> *[2]La Confédération tient compte de la spécificité des structures d'organisation des hautes écoles spécialisées auxquelles sont associés plus d'un canton ou des Etats étrangers.*
>
> *[3]Dans le cadre de la collaboration à l'échelle nationale et dans la perspective de la reconnaissance internationale des diplômes, la Confédération peut gérer des filières d'études propres.*

S'en est suivie une réglementation importante au sujet des formations HES (règlements d'admission, de reconnaissance de diplômes, profils,…) sous la responsabilité des cantons (Conférence suisse des directeurs cantonaux de l'instruction publique, CDIP).

C'est précisément dans ce cadre légal nouvellement constitué que les travaux visant à l'édification en Suisse romande d'un unique établissement multi-sites de formation musicale de degré tertiaire se sont réalisés. Pour rappel les étapes principales sont:

- En 1999, réalisation du mandat "Etude Zuber", sur demande de la CIIP (Conférence intercantonale de l'instruction publique de la Suisse romande et du Tessin). Alternative: une HEM lémanique (VS, VD, GE) et une mittelland (BE, NE, FR) ou une seule. La CIIP retient la 1e option.

- En juillet 2001, demande de Neuchâtel et de Fribourg de rejoindre l'entité lémanique.

- En février 2002, le projet de Haute école de musique de Suisse occidentale est lancé. Les sites sont invités à déposer individuellement selon la procédure une demande de reconnaissance de leurs filières.

– Le 30 juin 2003, le Conservatoire neuchâtelois dépose une demande auprès de la commission de reconnaissance de la CDIP. Réponse négative est donnée le 16 décembre 2003 (voir annexe 1).

– Le 2 avril 2004, déclaration d'intention de la CIIP. Début de la phase de réalisation du domaine Musique de la HES-SO (formation musicale HES multi-sites en réseau). Constitution des organes: groupe de projet, comité de pilotage et comité stratégique.

– En décembre 2004, le projet de domaine Musique fait l'objet d'un document exploratoire "lignes directrices", adressé pour avis à la commission de reconnaissance de la CDIP.

– Le 20 décembre 2004, accord de transfert de compétences entre la CIIP et les comités stratégiques de la HES-SO visant la mise en place du domaine Musique dans la HES-SO.

– Le 14 mars 2005, réponse est donnée, par la commission de reconnaissance, aux lignes directrices: "Prouver par l'acte" (voir annexe 2).

– Les 17 juin et 9 décembre 2005, décisions des comités stratégiques de la HES-SO. Ces deux dernières étapes constituent, par la nature des décisions qui ont été prises, une évolution importante du projet de domaine Musique de la HES-SO. Sont rapportés en annexe les éléments constitutifs des protocoles de décision des comités stratégiques HES-SO (voir annexe 3).

Un certain nombre de ces décisions prises par les autorités politiques de la HES-SO appellent quelques explications qui aideront à la compréhension de ce projet d'entité multi-sites traitant d'une seule et même matière, projet unique en Suisse.

Il peut sembler utile de relever la singularité de ce modèle, réponse apportée au besoin d'un espace géographique constitué d'un plus grand nombre de plus petites écoles que ce qui est observable en Suisse alémanique.

7.2. Organisation (Conseil de domaine)

Le Conseil de domaine (voir annexe 3) en place depuis le 1er septembre 2005 siège une à deux fois par mois, à raison d'une journée entière. Il s'attache aux orientations stratégiques générales de nature pédagogique et artistique du domaine. Constitué des responsables d'écoles en place dans les cantons, il définit la politique de formation et s'assure de son application. Pour ce faire il organise ses travaux au travers des conférences de réseaux traitant des filières d'enseignement (formation de base) et du mandat de prestation élargi (recherche et formation continue). Il s'appuie sur un ensemble de professeurs coordinateurs relevant des écoles et désignés pour une filière ou prestation pour laquelle ils opèrent.
Les missions des réseaux romands du domaine Musique de la HES-SO sont les suivantes:

a) Mettre en place une véritable pratique de réseau, en particulier au travers d'échanges et de réflexions impliquant l'ensemble des acteurs concernés.

b) Harmoniser les pratiques de développement transversal des activités concernées, dans le respect des différences, d'une part, et des exigences liées au niveau Haute école de musique d'autre part.

c) Préparer et formuler des propositions de décision en ce sens pour le Conseil du domaine Musique de la HES-SO (documentation, argumentation).

d) Prendre position sur les objets touchant à leurs compétences, à la demande du Conseil de domaine, du Comité directeur de la HES-SO, ou spontanément.

e) Favoriser les collaborations, échanges et contacts avec les milieux professionnels ou artistiques.

En date du 20 février 2006, le Conseil d'Etat a accepté le principe de l'engagement de trois professeurs coordinateurs à hauteur de 20% chacun pour une durée de six mois (1er avril - 30 septembre 2006). Ces personnes rejoignent les réseaux "Pédagogie", "Interprétation" et "Filière V -branches-théoriques ". A noter que les postes neuchâtelois de coordinateurs pour la recherche et la formation continue ne sont pas pourvus. Les tâches relatives à ceux-ci sont assumées actuellement par le chargé de mandat.

7.3. Effectifs du domaine Musique

L'effectif total des étudiants inscrits dans les différentes filières (jazz, classique et rythmique) du réseau de Suisse occidentale se monte pour l'année 2005-2006 à 1179.

En comparaison, voici les effectifs du réseau et du site neuchâtelois:

Filières	Fil.I	Fil.II	Fil.III	Fil.IV	Fil.V	Total
Réseau	489	525	85	30	50	1179
Conservatoire neuchâtelois	71	78			11	160*
Proportion Conservatoire neuchâtelois / Réseau en %	14.5	15.8			22	13.57

* non compris les 7 étudiants en études post-grade

Dans le cadre d'une analyse globale de la population estudiantine des Hautes écoles de musique de Suisse, le Conseil de domaine (représentant in extenso la partie francophone du territoire helvétique) a décidé de réduire l'effectif total à un millier d'étudiants. Cette réduction déjà entamée cette année, sera poursuivie jusqu'à son terme (vraisemblablement rentrée 2007-2008).

7.4. Répartition des enseignements (système de Bologne)

Il convient de rappeler que l'adoption du processus de Bologne par les Hautes écoles relevant des domaines artistiques fait actuellement l'objet de pourparlers avec les autorités suisses (cantons et Confédération) dans le cadre du Masterplan 2008-2011. La qualification professionnelle au sortir du bachelor est au centre des débats. En effet l'absence de formation musicale initiale professionnelle (type CFC ou maturité professionnelle) conduit les Hautes écoles de musique à développer une formation complète depuis la base. **Afin d'assurer au titulaire une qualification professionnelle compatible avec les exigences internationales, la durée de cette formation ne saurait se limiter aux trois années du bachelor** (dans aucun pays d'Europe, la formation de musiciens professionnels ne se réalise en moins de quatre années d'études).

A l'exception de la formation de niveau bachelor "Education musicale, musique et mouvement" destinée aux intervenants auprès de la petite enfance, la Conférence des Hautes écoles de musique suisse souhaite ériger au niveau master l'ensemble des filières musicales, en réponse au modèle retenu par la Suisse, à savoir 3 ans (bachelor)+ 2 ans (master). Les autorités intercantonales et fédérales devraient se prononcer durant l'été 2006 permettant ainsi aux Hautes écoles, celles du domaine Musique de la HES-SO en particulier, d'établir la répartition des différents Master et l'introduction de ceux-ci dès 2008.

Sur les quinze master attendus dans le domaine Musique de la HES-SO, le site neuchâtelois, sur décision du Conseil de domaine (16 et 17 janvier 2006), se limiterait à deux:

– Master en pédagogie instrumentale ou vocale.
– Master en interprétation.

Cette limitation est le reflet d'une volonté d'optimiser tant que faire se peut les ressources financières d'un établissement de taille moyenne en concentrant lesdites ressources sur des formations qui valent depuis plusieurs années au site neuchâtelois une large réputation. Il peut être utile de relever que le coût de ces filières de master ne saurait dépasser celui des bachelor en raison d'un nombre d'heures d'enseignement moins important au bénéfice d'un travail individuel très important.

Ces deux filières constituées d'étudiants musiciens-pédagogues ou musiciens-concertistes sont très dépendantes l'une de l'autre par un certain nombre de modules d'enseignement communs, à savoir les enseignements de pratique d'ensemble (musique de chambre, orchestre, ensemble vocal, chœur).

Ceux-ci assurent au site neuchâtelois sa mission de développement culturel sur les plans prioritairement régional et national, mission inscrite au tableau des exigences fédérales pour les Hautes écoles relevant des domaines artistiques.

7.5. Mandat de prestation élargi

Selon l'article 3 LHES, les hautes écoles spécialisées ont pour tâche la formation diplômante à laquelle s'ajoute le mandat de prestation élargi: perfectionnement professionnel (formation continue), recherche, ainsi que prestations à des tiers. Si par prestations à des tiers il est commun d'entendre les activités artistiques et pédagogiques que se doit de développer une haute école à l'adresse de la société civile dans son ensemble, les missions de recherche et de formation continue méritent d'être précisées.

– Recherche: celle-ci a pour vocation d'apporter une valeur ajoutée à la compétence du corps enseignant et de ce fait à la formation des étudiants (pour le master en particulier). Elle est de type appliquée (par opposition à fondamentale) et ses résultats doivent se mesurer au travers des activités pédagogiques et artistiques réalisées au sein de l'école. Sont visés en matière de recherche les principaux axes suivants:

– pédagogie

– théorie

– musique et nouvelles technologies

– lutherie

– interprétation (recherche historique et contemporaine)

– musique et corps

Le Conseil de domaine a créé un réseau "recherche" (constitué des responsables de recherche de chaque site) lequel s'attache à définir la nature des projets et leur réalisation dans le cadre de la stratégie définie par la HES-SO. Le financement sera assuré à l'horizon 2008 par un fonds stratégique de la HES-SO ainsi que par les crédits accordés par les organismes tels que CTI (fonds publics), Confédération ou Fonds national (programme Do research). A ces modes de financement s'ajoute le financement

privé, en provenance notamment des secteurs permettant le développement et l'industrialisation des produits de recherche.

Pour l'heure la recherche appliquée en musique cherche encore ses marques. Elle ne saurait trouver sens que dans le cadre d'une collaboration entre différents domaines (transdisciplinarité) et institutions sur le plan national et international. Au niveau du domaine Musique de la HES-SO, il est attendu (selon recommandations de la CDIP) que la recherche puisse se mesurer sur l'ensemble des sites. Ceci implique pour chacun de ces derniers des ressources propres en personnel et également le développement de projets individuels ou collectifs.

– Formation continue: autrement appelée post-formation elle contribue au perfectionnement des jeunes diplômés ou des professionnels en exercice (cours, études post-grades). Elle nécessite la mise en place d'un programme et d'une organisation auxquels travaille actuellement le réseau "formation continue". La formation continue sera présente sur chaque site de manière appropriée aux compétences et ressources de ceux-ci. L'objectif étant de proposer une seule offre coordonnée pour le domaine de manière à profiter au maximum de la valeur ajoutée du réseau.

7.6. Plan d'études et procédure harmonisée d'admission

Suite à la déclaration de 1999 dite de "Bologne" dont la Suisse était signataire, les HES ont été invitées à adopter le nouveau système d'études à deux niveaux (bachelor et master) dès le semestre d'hiver 2005 parallèlement à l'entrée en vigueur de la loi sur les HES partiellement révisée. Le domaine Musique de la HES-SO a entrepris les travaux visant à la définition d'un seul et même plan d'études de bachelor. Ce plan sera appliqué sur tous les sites du réseau dès l'automne 2006. Il sera fait de même pour le master dès la rentrée 2008-2009.

Plusieurs raisons ont amené les membres du Conseil du domaine à souhaiter un unique plan d'études. Une raison principale vient résumer les autres: la justification d'une seule entité de formation sur le plan romand à l'intérieur de laquelle les programmes, l'organisation de ceux-ci, ainsi que les procédures et modes de validation sont identiques. Conséquemment la mobilité des étudiants sera grandement facilitée ce qui favorisera de fait une gestion rationnelle de l'offre de formation. Ceci constitue un cas unique au sein des Hautes écoles spécialisées.

Afin de renforcer encore le sens du réseau, le domaine a défini une procédure harmonisée d' «admission 1». Celle-ci a pour principe de refuser sur les autres sites tout candidat ayant échoué aux épreuves d'admissibilité sur un site.

En revanche un(e) étudiant(e) « admissible 2 » auquel - à laquelle une place ne pourrait être accordée (pour raison financière par exemple), aura la possibilité de rejoindre un autre site. Cette mesure très sélective assurera sur l'ensemble des sites un même niveau d'exigences et permettra au domaine un contrôle précis des effectifs. Ce dispositif est appliqué aux épreuves d'admission du printemps 2006.

[1] l'accès aux HEM est subordonné à la possession d'un titre de formation générale de degré secondaire II et à la réussite d'épreuves d'admission (épreuve instrumentale, épreuve de formation musicale générale, entretien).

7.7. Calendrier académique

Le processus de Bologne implique la refonte du calendrier académique et sa structuration en deux semestres distincts de 16 semaines chacun d'enseignement frontal, entrecoupés de périodes d'examens, de projets ou de vacances. L'ensemble des sites adoptera ce nouveau calendrier dès la rentrée 2006-2007 (rentrée semaine 38).

8. ACCRÉDITATION

8.1. Au niveau fédéral

Il convient tout d'abord de rappeler que le domaine Musique constitué au 1er septembre 2005 est formé de sites (Conservatoire de Lausanne et Conservatoire de Genève) dont les filières ont été reconnues au niveau HES par l'instance de reconnaissance d'alors, à savoir la CDIP. Les autres sites que sont le Conservatoire supérieur et l'Académie Tibor Varga (VS), l'institut de rythmique Jacques Dalcroze (GE), l'école de jazz et de musique actuelle (VD), le Conservatoire de Fribourg (FR) et le Conservatoire neuchâtelois n'ont pas obtenu la reconnaissance de leurs filières à la suite d'une demande réalisée en 2003. En date du 9 décembre 2005, les comités stratégiques de la HES-SO fixaient à décembre 2006 la date de demande d'accréditation.

Cette demande présentant l'ensemble du domaine constitué et visant les filières non-reconnues sera déposée par la HES-SO auprès du Département fédéral de l'économie, précisément l'Office fédéral de la formation professionnelle et de la technologie (OFFT). Selon l'article 17a, alinéas 2 et 3 LHES, le Département fédéral édicte des directives sur l'accréditation. Il peut déléguer à des tiers d'entente avec les cantons l'examen des demandes d'accréditation. La présidence de la HES-SO a pris contact en novembre 2005 auprès de l'OFFT pour s'informer des directives en cours de définition. Le 3 février 2006 l'OFFT a tenu une séance d'information au siège de Delémont dont figurent ci-devant quelques éléments:

– L'accréditation des HES et de leurs filières est périodique (au minimum 7 ans).

– L'accréditation est la condition sine qua non d'autorisation de gestion d'une HES et/ou d'une filière.

– L'accréditation permet la reconnaissance des diplômes HES au niveau fédéral.

– L'objectif est de mener un processus simple et transparent, ainsi que de rendre des décisions claires et compréhensibles.

– Les experts engagés examinent les standards spécifiques aux contenus répondant aux conditions formelles du système.

– Standards d'accréditation: stratégie de formation, conduite et organisation, moyens financiers, management de la qualité, mandat de prestation élargi, égalité, conformité avec le système Bologne, filières professionnalisantes.

Le Département fédéral de l'économie a fixé l'entrée en vigueur des directives d'accréditation à décembre 2006. Les premières demandes seront reçues dès le 1er janvier 2007. Sur la base de ces informations et compte tenu du fait que d'autres devraient encore être communiquées régulièrement jusqu'à l'été 2006 (en particulier le déroulement de la procédure, la constitution des commissions d'examination), le Conseil

de domaine travaille d'ores et déjà à ce que chacun des sites soit à même de répondre dans les temps aux exigences des critères présentés ci-devant.

A des fins de compréhension de la nature des exigences auxquelles le site neuchâtelois sera soumis en participant à la demande d'accréditation, il est nécessaire de développer brièvement les standards cités précédemment.

– Stratégie de formation: Comment la formation est-elle définie, répartie dans le réseau et sur le site neuchâtelois?

– Conduite et organisation: Comment les missions des différents niveaux de formation (non-professionnel et professionnel) sont-elles dissociées, organisées? Comment les filières professionnelles du site neuchâtelois sont-elles intégrées aux organes structurels de la HES-SO?

– Assurance qualité: Existe-t-il une politique, une stratégie? Comment s'opère-t-elle?

– Mandat de prestation élargi: La formation continue et la recherche sont-elles effectives et comment?

– Système Bologne: Le nouveau système d'études est-il mis en place? Existe-t-il un règlement? Comment se gère-t-il?

– Filières professionnalisantes: Les formations développées par les filières d'études correspondent-elles aux exigences du marché de l'emploi?

8.2. Au niveau du site neuchâtelois

La demande d'accréditation devra tenir compte conjointement des éléments de réponse apportés au site neuchâtelois par la commission de reconnaissance de la CDIP lors de la première demande déposée le 30 juin 2003 (voir Annexe 1). Ces éléments attestant des conditions non remplies en date du 16 décembre 2003 sont:

– taille de l'école (nombre d'élèves) insuffisante;

– aucune distinction structurelle;

– environnement professionnel et culturel non approprié;

– formation continue de moindre ampleur;

– pas de concept ni d'activité de recherche;

– absence de mention de collaboration nationale et internationale dans le cahier des charges des directeurs;

– dotation très faible des bibliothèques.

8.3. Au niveau des sites de Fribourg et du Valais

Les sites fribourgeois et valaisans (aux filières également non reconnues) seront tenus par les mêmes exigences. Ils présentent les caractéristiques suivantes:

Fribourg

Nb d'étudiants	77
Filières	I. II. IV.
Titres	– Master en pédagogie instrumentale ou vocale – Master en interprétation – Master en direction chorale et ensembles
Coordinateurs de filière	3
Responsable recherche	1
Responsable f. continue	1

L'organisation structurelle du site fribourgeois est analogue à celle du site neuchâtelois. Une modification organique de pilotage des deux niveaux de formation est donc nécessaire. Celle-ci est prévue dans le cadre du projet de révision de la loi sur la HE-FR dont la consultation est achevée. Ce projet doit être soumis au Grand Conseil fribourgeois.

Valais

Nb d'étudiants	68
Filières	I. II.
Titres	– Master en pédagogie instrumentale ou vocale – Master en interprétation
Coordinateurs de filière	2
Responsable recherche	1
Responsable f. continue	-

Le site valaisan en charge uniquement de l'enseignement professionnel est régi par une structure adéquate.

9. SITE NEUCHÂTELOIS DU DOMAINE MUSIQUE

Après une progression constante, l'effectif des classes professionnelles (composé de 61% de femmes pour 2005-2006) s'est stabilisé au cours des cinq dernières années. Le tableau ci-devant en confirme les statistiques.

Année	1996-1997	1997-1998	1998-1999	1999-2000	2000-2001	2001-2002	2002-2003	2003-2004	2004-2005	2005-2006
Effectif	**109**	**108**	**127**	**156**	**147**	**170**	**168**	**177**	**173**	**167**

9.1. Etudiants / Effectif rentrée 2005-2006

Si les conditions d'admission dans les Hautes écoles de musique représentent un facteur spécifique de sélection et par conséquent de régulation, elles constituent également un outil indispensable de gestion de la nature des effectifs. Alors que les ressources financières déterminent la limitation stricte du nombre d'étudiants, des règles musicales naturelles imposent un équilibre entre les différentes familles instrumentales pour la réalisation des enseignements de pratique musicale obligatoires pour la formation professionnelle des musiciens (musique de chambre, orchestre, etc).

Cet équilibre représente un exercice annuel délicat car la nature de l'effectif final dépend des instruments représentés lors des inscriptions. Cette représentation initiale des instruments est difficilement prévisible, au mieux la réputation des professeurs sur laquelle se fonde une grande partie de la notoriété de l'école permet d'envisager certaines tendances.

L'année 2005-2006 présente les effectifs et leur répartition par filière et instrument suivants:

	Filières instrumentales				
Instruments	**Tronc commun**	**Fil.I**	**Fil.II**	**Post-grade**	**Total / instrument**
Violon	7	1	16	3	27
Alto			6		6
Violoncelle	3	2	8		13
Contrebasse	1				1
Guitare	1	1	3		5
Flûte	3	4	9		16
Clarinette	3	1	1		5
Saxophone	1	1	2		4
Flûte à bec	1				1
Trompette	1	1	1		3
Trombone	3		4		7
Piano	11	9	16	1	37
Percussions	1		2		3
Harpe			1		1
Chant	9	5	7	3	24
Clavecin	1				1
Total instrumentistes	**46**	**25**	**76**	**7**	**154**[3]
[3] non compris 2 étudiants n'ayant plus l'instrument au programme de leurs études					
Filière V - branches théoriques					**11**

9.2. Etudiants / Effectif rentrée 2006-2007

Afin de répondre à la demande du postulat de la commission de gestion et des finances (05.183 "Conservatoire neuchâtelois: HES mais en réseau"), reprise par le Conseil d'Etat, de limiter l'effectif à 150 étudiants (soit une réduction de 9%) pour la rentrée 2006-2007 et tout en considérant les impératifs instrumentaux précisés ci-devant, il est nécessaire d'établir la prévision (qui ne peut-être que théorique) suivante:

Instruments	Départs attendus	Effectif restant	Compensation nécessaire	Total
Violon	7	20	4	24
Alto	1	5	2	7
Violoncelle	1	12	0	12
Contrebasse	1	0	2	2
Guitare	1	4	1	5
Flûte	7	9	3	12
Flûte à bec	0	1	0	1
Clarinette	2	3	2	5
Saxophone	1	3	1	4
Trompette	1	2	2	4
Trombone	0	7	0	7
Cor	0	0	2	2
Piano	7	30	0	30
Percussions	0	3	2	5
Harpe	1	0	0	0
Clavecin	0	1	0	1
Chant	5	19	2	21
Fil.V	3	8	0	8
Total	38	127	23	150

Commentaires:

Les départs correspondent aux étudiants qui termineront leurs études en juin 2006. Par expérience cette estimation se vérifiera pour environ 90% des cas. La compensation s'effectue sur la base des candidats admis et selon la nature des instruments représentés à l'inscription. Cette représentation initiale échappe à tout contrôle.

Piano: cette classe devra si nécessaire être encore réduite l'année suivante au bénéfice d'autres instruments, à savoir: la contrebasse, le cor, la trompette et les percussions.

Clavecin, harpe, flûte à bec: ces classes seront fermées dès le départ des derniers étudiants et regroupées sur d'autres sites du réseau.

Cor: cette classe fait l'objet d'une situation particulière et provisoire qui a voulu que le poste de professeur ait été pourvu tardivement, ce qui n'a pas permis le recrutement d'étudiants pour la rentrée 2005-2006.

Fil. V: cette filière sera abandonnée dès le départ des derniers étudiants.

Il convient de souligner que si la problématique des admissions est un élément crucial de gestion d'une école telle qu'un Conservatoire, elle l'est d'autant plus que l'effectif total ainsi modifié se situe à la limite de la possibilité de dispenser l'ensemble des enseignements. En effet les enseignements de pratique musicale (m. de chambre, orchestre, chœur, ensemble vocal) requièrent des effectifs en nombre et espèce indispensables à la constitution des ensembles composés des différentes familles instrumentales.

La fermeture de certaines classes et de la filière V du site neuchâtelois a été définie dans le cadre de l'analyse de répartition des enseignements au sein du domaine (logique de réseau). Elle témoigne d' une volonté manifeste de rationalisation et de concentration alors même que les conséquences sur le plan social se mesureront de manière très sensible par une diminution immédiate du salaire des professeurs concernés (rémunérés au nombre d'étudiants ou de classes et pour la plupart sans aucune possibilité de percevoir les allocations de chômage).

9.3. Etudiants / Origine géographique

En résumé, sur un effectif total de 167 élèves, à la rentrée 2005-2006, on dénombrait pour l'enseignement professionnel dispensé dans les deux conservatoires neuchâtelois:

Etudiants neuchâtelois (y c. avec permis d'établissement B et C)	32
Etudiants provenant d'autres cantons (AHES)	60
Etudiants étrangers (permis B "étudiant", L et 9 résidant à l'étranger)	75

En conformité avec le Règlement sur les écolages (RSN 451.201.020), les étudiants provenant d'un autre canton suisse paient une taxe supplémentaire de 50 francs par semestre, ceux de l'étranger s'acquittent d'une taxe supplémentaire de 100 francs par semestre.

On peut décrire ainsi les tarifs semestriels des écolages perçus par le Conservatoire pour sa section professionnelle:

	Francs
Filières I et V	
Etudiants neuchâtelois	850.–
Etudiants provenant d'autres cantons	900.–
Etudiants étrangers	950.–
Filière II, post-grade (et anciens niveaux)	
Etudiants neuchâtelois (par semestre)	900.–
Etudiants provenant d'autres cantons (par semestre)	950.–
Etudiants étrangers (par semestre)	1000.–

A) Accord AHES

Simultanément à la création des Hautes écoles spécialisées, les cantons ont défini sur le plan intercantonal des modalités de participation aux frais de formation. Ils ont pour ce faire établi l'accord intercantonal sur les Hautes écoles spécialisées (AHES) duquel sont repris ci-après quelques extraits.

Article premier – Objectifs

[2]Il [l'accord] a ainsi pour but de promouvoir l'équilibre des charges entre les cantons de même que le libre accès aux études et vise à optimiser l'offre de formation des Hautes écoles spécialisées. En outre, il contribue à harmoniser la politique des Hautes écoles en Suisse.

Article 3 – Principes

[1]Le canton de domicile des étudiantes et étudiants participe aux frais de formation de ceux-ci en versant des contributions aux instances responsables de la Haute école spécialisée ou des Hautes écoles spécialisées concernées.

Article 4 – Filières d'études ayant droit à des contributions

[1]Ont droit à des contributions les filières d'études conduisant au diplôme de Hautes écoles spécialisées cantonales ou intercantonales. Ces filières sont reconnues en vertu de la loi fédérale sur les Hautes écoles spécialisées, soit en vertu de l'accord intercantonal sur la reconnaissance des diplômes de fin d'études.

L'absence de reconnaissance des filières du site neuchâtelois (voir annexes 1 et 2) a pour conséquence la non application de l'AHES. Cela se mesure par une perte de contributions dont le montant annuel selon l'effectif 2005-2006 (voir tableau ci-devant) se monte à 1.584.000 francs (contribution forfaitaire de 26.400 francs par étudiant) pour 60 étudiants provenant d'autres cantons.

Cantons	AG	BE	BL	BS	FR	GE	JU	LU	SG	TG	VD	VS	ZH	Total
Nb. d'étudiants	1	17	1	2	8	9	4	1	2	1	9	4	1	60

Au sens du même accord le canton de Neuchâtel a dépensé en 2005 la somme de 338.400 francs pour des étudiants neuchâtelois en études dans d'autres Hautes écoles de musique suisses aux filières reconnues (environ une quinzaine).

B) Accord romand de rétrocession

Afin de limiter les effets du préjudice financier subi par les sites non reconnus du domaine, les comités stratégiques de la HES-SO ont décidé le 17 juin 2005 d'un accord transitoire de péréquation intercantonale: **l'Accord romand de rétrocession**.

La durée de cet accord est prévue jusqu'à l'intégration du site neuchâtelois à la HE-Arc. Les conséquences pour ce dernier représenteraient des recettes nettes annuelles d'un montant de **580.800 francs** (selon les effectifs actuels). Basé sur un montant forfaitaire de **12.000 francs** par étudiant(e) accueilli(e), les modalités de cet accord sont particulièrement bénéfiques au canton de Neuchâtel, plus grand "importateur" d'étudiants romands du domaine.

Cependant, dans sa séance du 13 avril 2006, la Conférence intercantonale de l'instruction publique (CIIP) a suspendu sa décision sur ce point, estimant nécessaires une étude complémentaire et une nouvelle vérification du contenu de l'accord.

Une décision définitive de toutes les parties sur la conclusion de l'Accord romand de rétrocession n'est guère envisageable avant l'été 2007.

9.4. Etudiants / Nationalité

Par leur nature, les établissements de formation musicale supérieure sont dans le monde entier visités par une proportion d'étudiants étrangers nettement supérieure à celle rencontrée dans d'autres domaines de formation. Nombreux sont les professeurs des hautes écoles de musique à avoir étudié dans plusieurs pays; il en va ainsi depuis le XIIe siècle.

L'Office fédéral de la statistique relève qu'en 2003 la proportion des étudiants étrangers au sein des Hautes Ecoles de musique était de 47,4% (15% pour les autres domaines). Celle du site neuchâtelois s'élève pour l'année 2005-2006 à 45%.

Nombre d'étudiants étrangers (autorisation de séjour pour études)	75	45%
Nombre d'étudiants suisses ou assimilés suisses (permis d'établissement B ou C)	92	55%

9.5. Corps professoral

Les professeurs des classes instrumentales sont recrutés sur concours. Après examen des dossiers, les candidats sélectionnés sont invités aux épreuves comportant une exécution musicale, une leçon et un entretien. Ces épreuves sont réalisées devant un jury composé de la direction, d'un représentant du corps professoral et d'un expert national, voire international. Les professeurs de la même discipline instrumentale sont invités à assister aux épreuves. Les professeurs des disciplines de formation musicale générale sont recrutés sur dossier et entretien.

Depuis quelques années, les candidatures en provenance de l'étranger se multiplient, signe de la reconnaissance du site neuchâtelois et de son implantation dans un marché de l'emploi fortement international. Ces procédures de recrutement s'effectuent dans le respect des règles admises pour la délivrance des permis de travail.

La garantie de l'emploi n'existe pas pour les professeurs. Leur rémunération est fonction du nombre d'étudiants ou de classes sans aucun seuil minimal fixe. Cette précarité statutaire de la fonction d'enseignant dans le site neuchâtelois renforce la nécessité pour ces derniers d'exercer plusieurs activités professionnelles et de mener ainsi simultanément une carrière de concertiste, chef ou compositeur.

L'enseignement professionnel représente l'équivalent de 27 postes avec des différences très sensibles de taux d'activité selon les branches enseignées. La répartition par canton de domicile des 100 professeurs est la suivante:

Domiciliés dans le canton de Neuchâtel	54
Domiciliés dans d'autres cantons	41
Domiciliés à l'étranger	5

L'activité des 54 professeurs résidant dans le canton de Neuchâtel représente l'équivalent de 12 postes.

9.6. Localisation de l'enseignement professionnel

S'il n'est pas nécessaire de rappeler que le site neuchâtelois dispose de deux bâtiments (les conservatoires de Neuchâtel et de La Chaux-de-Fonds, à l'origine édifices de deux entités distinctes), la localisation de l'enseignement professionnel pour les années à venir doit être désormais considérée à la lumière de facteurs nouveaux au caractère fortement stratégique.

La concentration des sites d'enseignement fait l'objet de rappels permanents de la part des autorités fédérales. C'est dire que la localisation du site neuchâtelois du domaine Musique de la HES-SO n'échappera pas, le cas échéant, au regard critique des experts lors de la procédure d'accréditation.

De plus, vu les mesures de regroupement à prendre inévitablement pour l'ensemble du réseau Arc (pt. 6.3 supra), il ne paraît guère raisonnable d'envisager de garder deux sites pour l'enseignement professionnel de la musique dans le canton de Neuchâtel.

Au-delà de ces raisons, il importe de considérer le bénéfice réel obtenu lorsque l'ensemble des personnes et moyens sont réunis sur un même lieu. L'organisation, la communication, l'identité institutionnelle s'en trouvent grandement améliorées.

S'en tenant à des considérations purement pédagogiques (certains modules de bachelor et master nécessiteront des déplacements fréquents), le Conseil de domaine s'est exprimé en faveur d'un site neuchâtelois plus accessible qu'il ne l'est actuellement. Le choix de Neuchâtel (avec le projet Ecoparc) tombe sous le sens à ses yeux.

Le projet Ecoparc actuellement en construction sur le site du Crêt-Taconnet rassemble toutes les qualités attendues aussi bien sur le plan de la capacité des infrastructures et des équipements qu'au niveau des voies de communication. Ce dernier élément est d'une importance capitale en terme d'attractivité, valeur indispensable aux établissements à vocation nationale et internationale. Plus encore la mobilité attendue à l'intérieur du réseau romand s'en trouvera facilitée et conditionnera ainsi la réalisation des projets multi-sites et des enseignements de type modulaire des futurs master.

Le bâtiment de La Chaux-de-Fonds et la salle qu'il abrite ne devraient dès lors accueillir que des projets ponctuels aux côtés de la célèbre salle de musique, édifice de réputation internationale à l'intérieur duquel les réalisations de grande envergure (orchestre du domaine Musique de la HES-SO) ont déjà su trouver leur place.

10. NOUVELLE ORGANISATION STRUCTURELLE DU SITE NEUCHÂTELOIS DU DOMAINE MUSIQUE

10.1. Différenciation organique

Antérieurement à la création des Hautes écoles de musique, la plupart des Conservatoires de Suisse abritaient les deux niveaux de formation (non-professionnelle et professionnelle). Lors de la transformation de ces établissements en Hautes écoles, l'autorisation leur a été accordée de conserver cette particularité avec toutefois l'obligation de différencier strictement la conduite de chaque niveau, aussi bien sur le plan administratif et financier que pédagogique et artistique.

Le Profil des Hautes écoles de musique du 10 juin 1999 (CDIP), précise que *"les HEM peuvent également proposer des formations à d'autres niveaux que le niveau HES. Dans ce cas, les filières d'études de niveau HES doivent être clairement délimitées par rapport aux autres filières. Qu'il s'agisse d'une entité indépendante ou d'une partie d'une HES hétérogène, une HEM doit disposer, sur le plan opérationnel, d'un degré d'autonomie approprié à une Haute école".*

Pour le canton de Neuchâtel, le projet de nouvelle loi sur le Conservatoire de musique neuchâtelois, également soumis à votre autorité, tient compte de ces exigences puisqu'il prévoit distinctement et temporairement l'enseignement professionnel dans une disposition transitoire (article 16), avant l'éventuel rattachement de ce dernier à la structure HE-Arc (HES-SO).

Le Conservatoire neuchâtelois, doté de deux écoles avec chacune une seule hiérarchie structurelle et opérationnelle pour les deux niveaux, doit opérer les changements nécessaires exigés pour la certification HES. Ceux-ci consisteront à faire disparaître la prédominance de site géographique au bénéfice de celle de niveau pour la définition suivante:

– une entité structurelle et opérationnelle "Ecole de musique",

– une entité structurelle et opérationnelle "Haute Ecole" (rattachée à terme à la HE-Arc).

Ce postulat a pour traduction l'abandon des dispositifs d'organisation actuels (direction et administration) au bénéfice:

– d'une direction et d'un corps administratif pour le niveau Ecole de musique et

– d'une direction et d'un corps administratif pour le niveau "Haute Ecole".

10.2. Organigramme structurel

Le corps administratif "Haute école" devrait être constitué des ressources suivantes dès le 1er janvier 2007:

– directeur(rice) à 100%;

– administrateur à 60%;

– secrétariat de direction à 80%;

– secrétariat (gestion de la scolarité: immatriculations, études, examens, statistiques fédérales,…) à 90%;

– secrétariat (accueil, réception, imprimés, travaux divers) à 100%;

– bibliothécaire à 65%.

Localisées à Neuchâtel, ces fonctions constitueront la compétence centrale administrative à laquelle se rattacheront les fonctions pédagogiques suivantes:

– coordinateurs d'enseignement (actuellement chargés de mission) à 120% (2 postes);

– coordinateurs de filières à 60% (3 postes);

ainsi que les fonctions liées au mandat de prestation élargi:

– recherche à 20% (1 poste);
– formation continue à 20% (1 poste).

Les fonctions de coordinateurs ainsi que recherche et formation continue ont été définies par une dotation minimale afin de permettre la mise en place de l'entier du dispositif dans le respect des exigences budgétaires.

L'organigramme "Haute école" serait incomplet sans les fonctions de chargé(e) de communication et responsable- qualité. La HE- Arc disposant du personnel en charge de ces fonctions, il est proposé que le domaine Musique puisse en disposer aux côtés des autres domaines d'études dont la HE-Arc a la responsabilité.

10.3. Organigramme fonctionnel

Les différentes fonctions pédagogiques et artistiques peuvent se résumer de la manière suivante:

Directeur(rice):

– responsabilité pédagogique et artistique de la formation professionnelle;

– responsabilité budgétaire;

– ressources humaines (personnel administratif et technique, enseignant et missions Hes);

– relations nationales et internationales, conseils, conférences, etc.;

– domaine Musique de la HES-SO (conseil de domaine et présidence de conférence de filière);

– suivi des études, examens.

Coordinateur(rice) d'enseignement:

– organisation et suivi pédagogiques des études, des examens;

– organisation des domaines de formation: musique de chambre, orchestre, formation lyrique, projets;

– coordination des enseignements modulaires du réseau (Système Bologne);

– représentation de la direction.

Coordinateur(rice) de filière:

– coordination des objectifs de formation de la filière au sein du site d'enseignement;

– représentation du corps professoral de la filière au sein du site d'enseignement;

– représentation de la filière du site d'enseignement au sein du réseau romand de filière du domaine Musique de la HES-SO.

Coordinateur(rice) de la recherche:

– coordination des projets au niveau du site (organisation, réalisation);

– coordination des projets au niveau du domaine Musique (conférence du réseau);

– coordination des projets au niveau de la HE-ARC;

– formation du corps enseignant à la méthodologie de la recherche;

Coordinateur(rice) de la formation continue:

– coordination des programmes du site (organisation, réalisation);

– coordination des programmes au niveau du domaine Musique (conférence du réseau);

– coordination des programmes au niveau de la HE-ARC.

Ces fonctions correspondent à celles usitées à la Haute école Arc. Le moment venu, l'intégration du personnel en sera grandement facilitée.

Procédure d'engagement:

La mise en place de ces différentes fonctions impliquera la dénonciation des fonctions actuelles de directeur, de chargé de mission et de chargé de mandat et le recrutement de celles décrites ci-devant selon les dispositions légales en vigueur.

Les fonctions de coordinateur(rice) d'enseignement et de filière seront recrutées parmi le personnel enseignant, de manière à s'assurer des compétences intrinsèques indispensables. Les fonctions de coordinateur(rice) de recherche et de formation continue seront recrutées de manière extrinsèque car faisant appel à des compétences éloignées de celles du personnel enseignant actuel.

La fonction de directeur(rice) exigera une mise au concours externe avec publications nationales, voire internationales selon les recommandations et procédures d'usage.

Une période de quatre à six mois semble nécessaire pour le déroulement de l'ensemble de la procédure, laquelle devra, le cas échéant, précéder la demande d'accréditation prévue pour décembre 2006.

Concernant le personnel administratif, il est proposé de procéder dans le même temps à la modification et à l'aménagement des fonctions et des postes actuels ainsi qu'à leur localisation. Si nécessaire, il conviendra de dénoncer certaines de ces fonctions et de réengager le personnel à celles nouvellement définies.

Considérant l'importance des modifications structurelles au sens organique et stratégique, il s'agira de gérer avec soin cette période de transformation dont les effets succéderont à ceux d'une organisation d'un autre type que les années ont façonnée.

11. ANALYSE CRITIQUE

Après avoir considéré les différents aspects du site neuchâtelois, il importe de s'autoriser une analyse critique d'un établissement parvenu à la croisée des chemins.

11.1. Points forts

La taille du site neuchâtelois constitue assurément un avantage conséquent en matière de qualité d'encadrement et d'enseignement au centre duquel se trouve l'étudiant(e), raison première de tout processus de formation.

Si l'équilibre de l'effectif demeure une préoccupation constante, l'augmentation artificielle du nombre d'étudiants (dérive possible de la standardisation HES) sans son corollaire en

ressources humaines ne saurait en rien garantir une qualité relationnelle indispensable à l'exercice d'un enseignement majoritairement individuel, qualité qu'il s'agit donc de préserver.

De cette qualité relationnelle se développe un esprit d'entreprise qui confère au site neuchâtelois une réputation acquise de longue date. Le dynamisme de ses membres génère au sein de l'institution et de sa proche périphérie (les différents orchestres, ensembles, programmations et événements culturels de la région) une activité artistique foisonnante, garante d'un fort ancrage territorial. Le projet à l'étude de fusion de l'Orchestre de chambre de Neuchâtel (OCN) et de l'Orchestre symphonique neuchâtelois (OSN) saurait constituer assurément un enrichissement artistique sur les plans de l'environnement culturel et du partenariat institutionnel. A ce jour, le Conseil d'Etat n'a reçu aucune information sur l'avancement de ce dossier.

Sur le plan de la formation, le site neuchâtelois se distingue par des compétences reconnues dans le domaine de l'interprétation et de l'enseignement de la pédagogie instrumentale. La formation musicale générale y est très complète et développée. La formation de solistes de rang international (Advanced Master) est abandonnée aux écoles qui en ont fait leur spécialisation.

11.2. Points d'amélioration

Anciens établissements à vocation principalement cantonale, les conservatoires d'alors, en devenant HES, ont étendu leur champ d'action et s'exposent désormais à une concurrence nettement renforcée. Dans un tel contexte, le site neuchâtelois manque de lisibilité sur le plan médiatique.

La formation musicale supérieure, transfrontalière par essence, n'échappe pas aux lois implacables de la communication. De celle-ci dépendent en partie son image, son identité, son succès. Des ressources humaines et financières supplémentaires apporteront de manière ciblée et rationnelle les moyens dont le site neuchâtelois ne peut prétendre se passer. Davantage que l' école, c'est la région qui doit de faire valoir au-delà des frontières nationales l'excellence de sa stratégie de formation.

Sur le plan administratif, les exigences fixées aux HES par les instances intercantonales et fédérales en matière d'analyse, de statistiques, réclament de la part du personnel des compétences accrues et renouvelées. Le site neuchâtelois ne dispose pas pleinement de ces ressources et souffre en regard de ces charges supplémentaires d'un personnel en nombre insuffisant.

Afin de répondre aux exigences HES, Il est attendu également du site neuchâtelois un développement important de ses activités de formation continue (cours, stages, master-classes). De telles activités réclament des moyens financiers et logistiques plus importants que ceux à disposition actuellement.

L'absence de personnel technique à certaines heures complexifient la réalisation de certains projets ou enseignements, ce qui ne saurait correspondre à la mission d'excellence d'une formation de degré tertiaire.

L'insuffisance (nature et surfaces) de locaux représente en terme de coût et de fonctionnement un obstacle incontournable et d'importance en l'absence de la réalisation du projet Ecoparc.

12. PROJECTIONS FINANCIÈRES

12.1. Introduction

Les projections financières ci-devant ne concernent que la partie professionnelle du site neuchâtelois et prennent en compte les éléments développés précédemment visant à la reconnaissance de ses filières d'études, en particulier la modification des structures administratives et de direction, la prise en charge des ressources pour assurer les missions de recherche et de formation continue, mais aussi son intégration à la Haute Ecole Arc.

Comptes 2005 et budget 2006

Les comptes 2005 et le budget 2006 représentent respectivement la part des comptes et des budgets des deux sites actuels du Conservatoire neuchâtelois pour la section professionnelle. Lorsqu'il n'était pas possible d'affecter directement les coûts, cette dissociation a été opérée au moyen d'une clé de répartition, tenant compte de la proportion des coûts directs d'enseignement pour les charges salariales et du nombre de minutes d'enseignement dans chacune des sections pour la plupart des postes de biens services et marchandises et d'infrastructure.

Estimations 2007 et 2008

L'estimation des coûts 2007 est basée sur le principe du dépôt à fin 2006 de la demande de reconnaissance visant à l'accréditation du site neuchâtelois. Elle comprend par conséquent la nouvelle organisation fonctionnelle et structurelle. Cette projection repose sur l'effectif de 150 étudiants. Il est à relever qu'elle n'est qu'une estimation, la procédure d'élaboration du budget 2007 étant en cours au moment de la rédaction du rapport et présentant des inconnues. Aucune décision n'ayant été prise à ce jour par la CIIP, il a été demandé de ne pas prendre en compte, dans l'élaboration du budget 2007, les recettes supplémentaires d'environ 500.000 francs liées à l'accord de rétrocession intercantonal (voir supra pt. 9.3.B).

Par ailleurs, on notera que l'estimation des coûts 2007 ne répond pas encore aux exigences d'économies demandées par le Conseil d'Etat.

Pour 2008, deux variantes ont été retenues – l'une avec un effectif de 150 étudiants, l'autre avec 170 étudiants – pour permettre une appréhension plus nuancée des paramètres financiers régis par le régime des HES. Ces estimations reposent sur le principe d'une intégration de l'enseignement professionnel du site neuchâtelois à la HE-Arc au 1er janvier 2008 qui implique, entre autres, le changement de statut du personnel et l'application de la grille salariale de celle-ci.

12.2. Tableau

Le tableau de présentation des coûts comprend trois parties:

– Les charges et produits figurant actuellement dans la comptabilité des deux écoles du Conservatoire neuchâtelois.

– Les coûts transversaux (personnel d'entretien, gestion des salaires, prestations du service informatique, fournitures de bureau, imprimés, frais de ports et

d'affranchissements, …), représentant des charges figurant dans la comptabilité d'autres services de l'Etat.

– L'impact financier lié à l'intégration du site neuchâtelois à la HES-SO au travers de la HE-Arc. Ces simulations ont été réalisées par le service financier de la HES-SO. (voir Annexe 4).

En francs	Cptes 2005	Budget 2006	Estim. 2007	Estimation 2008	
			150 étud.	Variante 150 étud.	Variante 170 étud.
Comptabilité du Conservatoire					
Charges de fonctionnement nettes	3.941.266	4.230.679	4.184.000	4.563.100	4.997.000
dont:					
Charges de personnel	4.187.100	4.298.259	4.231.600	4.499.700	4.953.600
Biens, services et marchandises (sans entretien des bâtiments)	223.129	259.080	259.100	220.100	220.100
Ecolages et recettes diverses	-468.963	-326.660	-306.700	-156.700	-176.700
Charges d'infrastructure (avec entretien des bâtiments)	291.853	237.690	360.500	467.500	467.500
Charges totales nettes	**4.233.119**	**4.468.369**	**4.544.500**	**5.030.600**	**5.464.500**
Comptabilité d'autres services de l'Etat					
Coûts transversaux	**159.800**	**157.500**	**160.100**	**161.000**	**161.000**
(Gestion des salaires, personnel d'entretien, informatique, fournitures de bureau, frais de port)					
Impact financier lié à l'intégration à la HES-SO					
Contribution neuchâteloise (charges)	0	0	0	2.125.000	2.413.000
Forfait par étudiant (produits)	0	0	0	-4.778.000	-5.415.000
Apport de financement	**0**	**0**	**0**	**-2.653.000**	**-3.002.000**
Coûts totaux nets pour le canton de Neuchâtel	**4.392.919**	**4.625.869**	**4.704.600**	**2.538.600**	**2.623.500**

A ce stade, on peut évaluer de la manière suivante les coûts d'un enseignement professionnel de la musique, à la charge du canton de Neuchâtel, à l'horizon 2008 (et avec des effectifs inchangés, soit 150 étudiants):

a) En cas d'accréditation et d'ancrage à la HE-Arc: env. 2,538 millions de francs, soit la contribution neuchâteloise, selon tableau ci-devant;

b) Dans l'hypothèse où les étudiants neuchâtelois (32 selon le tableau du pt. 9.3) suivraient les cours d'une HES hors du canton de Neuchâtel: env. 845.000 francs (26.400 francs / étudiant, selon accord AHES);

c) Dans l'hypothèse où le secteur professionnel ne recevrait pas d'accréditation HES: env. 5 millions de francs (5,03 millions de charges totales nettes, selon tableau ci-devant).

12.3. Commentaires spécifiques

Personnel administratif:

2007:

a) Modification de la structure administrative. Redéfinition de l'organigramme de la section professionnelle:

   – administrateur/trice (60%);

   – secrétaire de direction (80%);

   – secrétaires / collaborateurs/trices administratifs/ives (190%);

   – bibliothécaires (65%).

b) Echelle de traitement cantonale indexée de 4.5% par rapport à 2006.

2008:

a) Structure administrative mise en place en 2007:

   – administrateur/trice (60%);
   – secrétaire de direction (80%);
   – secrétaires / collaborateurs/trices administratifs/ives (190%);
   – bibliothécaires (65%).

b) Valorisation de la nouvelle structure administrative sur la grille des salaires de la HE-Arc indexée de 1% par rapport à 2006.

c) Pas de modification de taux d'activité entre les variantes à 150 étudiants et à 170 étudiants.

Personnel enseignant:

2007:

a) Enseignement: taux d'activités proportionnels à l'effectif des étudiants sur la base de l'année 2006.

b) Nouvelle structure de direction et fonctions pédagogiques:

- directeur/trice de domaine (100%);
- coordinateurs/trices d'enseignement (120%);
- coordinateurs/trices de filière (60%);
- coordinateur/trice de Ra&D (20%);
- coordinateur/trice de formation continue (20%).

c) Echelle de traitement cantonale indexée de 4.5% par rapport à 2006; + 1 échelon par rapport à 2006 (jusqu'au maximum de l'échelle).

2008:

a) Enseignement: taux d'activités proportionnels à l'effectif des étudiants sur la base de l'année 2006.

b) Structure de direction et fonctions pédagogiques mises en place en 2007:

- directeur/trice de domaine (100%);
- coordinateurs/trices d'enseignement (120%);
- coordinateurs/trices de filière (60%);
- coordinateur/trice de Ra&D (20%);
- doordinateur/trice de formation continue (20%).

c) Grille des salaires HE-ARC indexée de 1% par rapport à 2006.

d) Surcoût lié au passage à la grille de salaires HE–Arc: 270.000 francs (+ 6.35%).

Biens, services et marchandises:

2008: Suppression des frais de déplacements pour les professeurs (statut du personnel HE-Arc)

Ecolages et recettes diverses:

2008: Diminution de l'écolage forfaitaire de 2.000 francs à 1.000 francs an par étudiant (tarif HE-Arc)

Charges d'infrastructure:

Augmentation des charges d'infrastructure due à l'amortissement du bâtiment "Ecoparc" en construction au Crêt-Taconnet.

Coûts transversaux:

2008: Report partiel ou total des coûts pris en charge actuellement par divers services de l'Etat à la HE-Arc ou au Conservatoire lui-même.

12.4. Impact financier lié à l'intégration à la HES-SO (2008)

Les simulations financières HES-SO reposent sur le cadre et les hypothèses décrits en annexe des simulations financières de la HES-SO (annexe 4) et reproduits partiellement

ci-devant:

1. Intégration dans le système et le dispositif financier HES-SO actuel. A ce stade, pas de prise en considération des effets de la fusion HES-SO/S2. Analyse différentielle spécifique au seul cas du domaine Musique NE/Arc ajouté au plan financier 2008 de la HES-SO, toutes choses égales par ailleurs.

2. Reconnaissance HES des filières du domaine Musique NE/Arc.

3. Référence aux paramètres de financement annoncés pour 2008 par l'OFFT (forfaits OFFT pour les études principales annoncés dans le cadre de l'élaboration du PFD 2008-2011 et légèrement ajustés à la hausse à ce stade en fonction des dernières informations reçues quant à l'évolution prévue des coûts au niveau Suisse (cf. le projet de Masterplan 2008 – 2011).

4. Référence aux paramètres de financement annoncés pour 2008 par la CDIP au titre de l'accord intercantonal sur les HES (contributions AHES communiquées par le secrétariat général de la CDIP dans le cadre de l'élaboration du Plan financier et de développement (PFD) 2008-2011).

5. Effectifs des étudiants communiqués par le Service de la formation professionnelle (SFP), pour le domaine Musique NE/ARC. Chaque étudiant annoncé est considéré en formation à plein temps.

6. Domiciles des étudiants communiqués par le SFP, pour le domaine Musique NE/ARC (référence à la rentrée académique 2005/2006). Les étudiants annoncés de nationalité suisse sont considérés comme Suisses au sens de l'art. 5 de l'accord AHES (attributions aux cantons selon la liste communiquée par le SFP). S'agissant des étudiants de nationalité étrangère et sur la base des indications fournies par le SFP-NE, les affectations suivantes sont retenues:

   a) Permis d'établissement B = Suisse
   b) Autorisation de séjour B "étudiants" = Etranger
   c) Autorisation de séjour L = Etranger
   d) Permis d'établissement C = Suisse
   e) Etudiants étrangers vivant à l'étranger = Etranger

Forfait HES-SO par étudiant au titre des charges courantes des études principales en référence au coût moyen par étudiant annoncé par le domaine Musique de la HES-SO pour 2008 dans le cadre du PFD 2008 – 2011 et à la politique budgétaire HES-SO (facteur de réduction), ajusté légèrement à la hausse à ce stade en fonction des dernières informations reçues quant à l'évolution prévue des coûts au niveau Suisse. Toutefois, ces dernières prévisions ne sont pas retenues comme références précises, en raison de leur caractère provisoire à ce stade et des questions demeurées ouvertes lors de l'adoption du PFD 2008-2011 par le Comité stratégique HES-SO. […]

13. POSTULAT DE LA COMMISSION DE GESTION ET DES FINANCES 05.183 "CONSERVATOIRE NEUCHÂTELOIS: HES, MAIS EN RESEAU"

Accepté le 24 janvier 2006 par une majorité du Grand Conseil (64 voix contre 20), le postulat 05.183 "Conservatoire neuchâtelois: HES, mais en réseau" déroule un nouveau fil rouge pour le développement d'un projet redimensionné d'enseignement professionnel de la musique dans le canton de Neuchâtel. Ce fil conducteur sera consciencieusement suivi après le rappel du texte complet du postulat.

05.183 ad 05.044
6 décembre 2005
Postulat de la commission de gestion et des finances
Conservatoire neuchâtelois: HES, mais en réseau

La décision du Conseil d'Etat de renoncer définitivement à l'accréditation HES du Conservatoire neuchâtelois compromettra l'avenir de l'ensemble du secteur professionnel de cette institution et entraînera sa disparition à brève échéance (max. 5 ans), faute d'une reconnaissance fédérale de ses titres. Or, ledit secteur professionnel existe de par la loi et sa suppression nécessite une décision du Grand Conseil soumise au référendum populaire; la transparence prônée par le Conseil d'Etat voudrait que les conséquences des options prises aujourd'hui soient appréciées en toute connaissance de cause.

La sous-commission de gestion et des finances du DECS admet que l'actuel projet de conservatoire professionnel HES est trop ambitieux et que ses coûts à moyen terme seraient trop élevés pour notre canton, eu égard à ses difficultés financières. Elle regrette toutefois que le dossier n'ait pas été étudié par le gouvernement dans sa globalité, en tenant notamment compte des futures subventions fédérales aux HEM, des contributions intercantonales versées par étudiant (24.000 francs par an) et de l'importance culturelle du Conservatoire neuchâtelois pour notre canton et l'Arc jurassien.

La sous-commission prie dès lors le Conseil d'Etat d'étudier, en étroite collaboration avec la HES-SO, un projet redimensionné s'inspirant notamment des principes suivants:

- *le secteur professionnel du Conservatoire neuchâtelois s'inscrit dans le réseau HES-SO et en utilise au maximum les potentialités;*

- *il développe 1-3 filières, mais uniquement au niveau Bachelor; les étudiants désirant poursuivre leur formation par un Master le font à Genève ou Lausanne;*

- *dans la mesure compatible avec les règles HEM, la recherche et la pratique orchestrale sont assurées par les conservatoires de Genève et Lausanne;*

- *le nombre des étudiants est limité et l'accès à la HEM neuchâteloise est conditionné par la réussite d'un concours; un quota maximum de 10% est fixé pour les étudiants provenant de l'étranger. Les étudiants se trouvant actuellement au Conservatoire neuchâtelois reçoivent la garantie de pouvoir y poursuivre leurs études jusqu'à leur terme;*

- *les dépenses brutes du nouveau conservatoire professionnel HEM ne dépassent pas 3 millions de francs par an;*

- *le maintien du secteur professionnel ne doit pas se faire au détriment des autres enseignements traditionnels du Conservatoire neuchâtelois (exception: problématique des classes libres).*

Signataires: C. Borel, J.-N. Karakash et J.-B. Wälti.

Se référant aux principes édictés ci-devant, le Conseil d'Etat fait les constats suivants:

- les travaux du chargé de mission, qui pilote le secteur professionnel du Conservatoire neuchâtelois, s'inscrivent dans la droite ligne du **réseau HES**, dans la mesure où le représentant neuchâtelois est membre à part entière du Conseil de domaine (voir pt.7.2 et annexe 3). Les potentialités du réseau sont explorées au fil de la constitution

du dossier d'accréditation; par exemple, le Conseil de domaine a récemment décidé d'abandonner la filière V sur le site neuchâtelois (voir pt. 9.2).

– le projet prévoit **2 filières** d'enseignement sur le site neuchâtelois. Sur décision du Conseil de domaine, le projet neuchâtelois englobe à ce stade 2 masters (voir pt.7.4). On notera par ailleurs que la Conférence des Hautes écoles de musique suisses souhaite ériger au niveau master l'ensemble des filières musicales.

– il résulte des exigences liées au mandat de prestation élargi que chaque site doit appliquer le concept de **recherche appliquée et de formation continue** (voir pt. 7.5), c'est aussi valable pour Neuchâtel.

– une nouvelle volée sera admise à la rentrée 2006 mais l'effectif total de l'enseignement professionnel a été fixé à un **maximum de 150 étudiants**, après concertation avec le représentant neuchâtelois au domaine Musique, sur décision du Conseil d'Etat, en toute cohérence avec l'objectif de diminution des effectifs en Suisse occidentale. Quant au nombre d'étudiants étrangers, c'est une question qui ne peut pas être traitée au seul niveau régional car elle relève de la compétence de la HES-SO, en harmonie avec la pratique des autres HES de Suisse mais aussi avec les accords internationaux (Accords bilatéraux avec l'UE, par ex.). Sur le site neuchâtelois, entre 2004 et 2005, le nombre d'étudiants étrangers a légèrement augmenté (+ 3), alors que le nombre total d'étudiants diminuait (– 6). Aux actuels étudiants, le Conseil d'Etat a dès l'automne 2005 assuré qu'ils pourraient y terminer leurs études. Et l'article 16 du projet de nouvelle Loi sur le Conservatoire de musique neuchâtelois prévoit expressément qu'un **enseignement professionnel pourra y être dispensé jusqu'en 2010-2011**.

– si l'on se réfère au tableau du chapitre 12.2 on peut estimer à ce stade les charges brutes du site HE-Arc musique à l'horizon 2008 à environ 5 millions de francs. Pour le canton de Neuchâtel, la **charge est évaluée à 2,5 millions de francs** (avec la variante à 150 étudiants). Doit-on ici préciser qu'il ne s'agit que de projections financières, avec toutes les inconnues qui nous séparent de l'année 2008? Le modèle financier élaboré par la HES-SO ne peut évidemment pas tenir compte des incertitudes relevées au chapitre 14 (ci-devant). Par ailleurs, en termes de prévisions financières, le Conseil d'Etat a également pu prendre connaissance du plan financier et de développement HES-SO Musique (PFD 2008-2011) remis à l'OFFT, qui place le site neuchâtelois, pour le coût par élève, en tête des charges les plus élevées du domaine (voir annexe 5).

– dès l'exercice 2007, le budget du secteur amateur des Conservatoires sera clairement séparé de celui du secteur professionnel. Mais l'enveloppe globale attribuée au Conservatoire pour 2007 est en baisse, comme dans tous les autres secteurs d'activités de l'Etat. A la lecture du tableau 12.2., on remarque que les dépenses du secteur professionnel seront encore plus élevées en 2007 que les années précédentes. On laissera le/a lecteur/trice juger s'il est possible, avec globalement moins d'argent à disposition et un secteur en expansion, de ne pas prétériter l'autre secteur.

A la poursuite de l'objectif de dépôt d'une demande d'accréditation, le Conseil d'Etat s'est efforcé, ces derniers mois, de s'inscrire dans la voie balisée par le postulat 05.183. Là où une marge de manœuvre est laissée aux cantons, des décisions de "redimensionnement" ont été prises (par exemple, l'effectif des étudiants et le nombre de filières). Mais les points d'interrogation mis en exergue au chapitre suivant (infra pt. 14) restent un sujet de préoccupation du gouvernement.

14. CONCLUSION

Le dossier d'accréditation du domaine Musique HES-SO se construit patiemment, pas à pas, et le semestre qui nous sépare de l'injonction de votre autorité à poursuivre cet objectif a pleinement été mis à profit. Pour preuve, la prochaine rentrée 2006-2007 se déroulera sous les auspices de Bologne (mais évidemment sans accréditation HES). Pour son enseignement professionnel, le Conservatoire neuchâtelois, comme l'ensemble des sites de Suisse occidentale, adoptera un nouveau calendrier académique dès l'été 2006 et appliquera le plan d'études du domaine Musique de la HES-SO.

Malgré cela, il est de la responsabilité du gouvernement de mettre en lumière les doutes qui se tapissent encore dans l'ombre des chapitres précédents, outre ceux soulevés lors de l'examen du postulat 05.183 (supra pt.13).

Et les inquiétudes proviennent essentiellement de trois sources développées ci-après (voir 14.1 à 14.3):

– les défis à relever par la HE-Arc, qui accueillerait à terme le site neuchâtelois du domaine Musique HES-SO;

– les nombreuses inconnues encore liées aux exigences du dossier d'accréditation;

– la maîtrise des coûts futurs.

14.1. Défis à relever par la HE-ARC

Le comité stratégique HE-Arc a pu nous précéder dans l'analyse: bien qu'elle soit capable de performances remarquables (par exemple, créer une nouvelle filière) et qu'elle dispose d'atouts incontestables, la Haute Ecole Arc, après une année d'existence, connaît **"une situation financière plutôt mauvaise".** Des actions ont été entreprises pour "redresser la barre" mais d'intenses efforts devront être fournis ces prochains mois. Plus particulièrement, le déficit qui incombe au canton de Neuchâtel paraît des plus préoccupants et ne doit pas être sous-estimé dans une analyse globale.

La nécessaire réflexion à mener à propos du nombre de sites d'enseignement dans la région BEJUNE figure indéniablement parmi les défis prochains à relever. Une fois encore, le challenge est particulièrement ardu **pour le canton de Neuchâtel qui devra opérer des choix difficiles**, s'il entend s'inscrire dans le scénario du "regroupement mesuré" (1 site par canton, voir supra 6.3). On relèvera au passage que ce scénario ne tient pas compte du possible ancrage du domaine Musique à la HE-Arc. Dans ce dernier cas, un site en plus rejoindrait la structure.

Enfin **le futur système financier de la HES-SO**, élaboré dans la perspective de la nouvelle convention de 2008, ne laisse pas d'inquiéter les régions périphériques comme BEJUNE. On peut prévoir qu'il faudra déployer des trésors de persuasion pour parvenir à éviter que le futur modèle de gouvernance implique, de fait, moins d'autonomie pour une école comme la HE-Arc.

14.2. Inconnues liées à l'accréditation

Outre l'inconnue majeure – une demande d'accréditation soumise à fin 2006 a-t-elle de réelles chances d'obtenir l'agrément des experts internationaux? –, le dossier connaît encore quelques zones d'ombre.

La mission de recherche, assignée à toute haute école spécialisée, devra être assumée par le domaine Musique HES-SO mais aussi par le site neuchâtelois (HE-Arc). Pour l'heure, **la recherche appliquée en musique cherche encore ses marques.** Malgré ce flou, on sait cependant que chaque site devra trouver un financement adéquat (dont on ne connaît pas précisément le montant et qui a dû être estimé dans les modèles du chapitre 12), engager des ressources propres en personnel et développer des projets individuels ou collectifs. Ces inconnues laissent planer quelques doutes, notamment sur le plan des conséquences financières.

Le dossier neuchâtelois d'accréditation a déjà été recalé (annexes 1 et 2). Malgré les importants efforts fournis par le Conseil de domaine, **le projet développé depuis surmonte-t-il avec certitude les handicaps majeurs** mis en exergue précédemment:

– taille de l'école insuffisante (autrement dit, le réseau fonctionne-t-il au point de considérer l'ensemble des sites de la SO comme une école?);

– environnement professionnel et culturel non approprié;

– formation continue de moindre ampleur;

– pas de concept ni d'activité de recherche;

– absence de mention de collaboration nationale et internationale dans le cahier des charges du directeur;

– dotation des bibliothèques.

Enfin, **la question des étudiants étrangers** n'a pas été développée dans ce rapport (sauf indication des effectifs au chapitre 9), faute de maîtrise complète du sujet à l'heure actuelle et parce que le thème ne concerne pas uniquement le domaine Musique mais l'ensemble des hautes écoles. Il n'en reste pas moins que cette question demeure un sujet de préoccupation à l'heure où des écoles gonflent leurs effectifs pour atteindre, grâce aux étudiants étrangers, une masse critique suffisante. Pour aborder la question par un autre angle, on ne peut s'empêcher de se demander si la structure imaginée pour l'enseignement professionnel de la musique dans le canton de Neuchâtel n'est pas surdimensionnée. On rappellera simplement qu'à la rentrée 2005-2006, l'enseignement professionnel des Conservatoires de Neuchâtel et de La Chaux-de-Fonds accueillait 32 résidents "neuchâtelois" (y c. permis B et C), ou 57 "BEJUNE", sur un total de quelque 167 étudiants.

14.3. Maîtrise des coûts futurs

Sans porter le regard jusqu'en 2008, les coûts de l'enseignement professionnel à la seule charge du canton de Neuchâtel pendant la période précédent une éventuelle accréditation sont une source d'inquiétude non négligeable pour le Conseil d'Etat. **Les estimations pour l'exercice 2007** ne répondent pas aux exigences d'économie demandées à toutes les entités de l'Etat (voir supra pt. 12.1), les charges vont encore progresser par rapport aux comptes 2005 (voir tableau pt.12.2) et un dénouement à la CIIP et dans les cantons partenaires, permettant une entrée en vigueur de l'accord intercantonal de rétrocession, n'est pas attendu avant l'été 2007. Cela fait beaucoup d'inconnues pour prétendre maîtriser les coûts des tout prochains exercices.

Le renforcement futur des cadres de l'enseignement professionnel peut aussi inquiéter quant à la maîtrise de tous les coûts. Outre un-e nouveau-elle directeur-trice à nommer rapidement (pour un intérim jusqu'en 2008 et rejoignant les cadres de la HE Arc dès 2008), des coordinateurs-trices de filières, coordinateurs-trices de la recherche et

coordinateurs-trices de la formation continue devront être engagés-es. On notera que cela fait beaucoup de nouvelles ressources, en comparaison avec l'objectif d'économie globale sur le personnel que le Conseil d'Etat s'est assigné. Par ailleurs, on le dit plus haut (voir pt.11.2), sur le plan administratif, le site neuchâtelois souffre d'un personnel en nombre insuffisant en regard des charges supplémentaires à venir, découlant des exigences HES.

14.4. Préavis de la commission du Conservatoire

Consultés le 2 mai 2006, en conformité avec l'article 6 de la Loi sur le Conservatoire neuchâtelois, les membres présents de la Commission consultative du Conservatoire neuchâtelois ont préavisé favorablement la poursuite des travaux auprès de l'OFFT (demande d'accréditation), par 8 voix contre 1.

14.5. Prise de position du Conseil d'Etat

Le Conservatoire neuchâtelois a développé un enseignement professionnel de qualité et l'on peut comprendre qu'il souhaite que cela perdure, malgré - ou grâce à - la nouvelle impulsion donnée au domaine dans le cadre des HES.

Toutefois, le Conseil d'Etat confirme ici sa position de non-entrée en matière quant à l'objectif d'accréditation HES du site neuchâtelois du domaine Musique car:

- en priorité dans le domaine des Hautes écoles, il entend encore renforcer une tradition industrielle solidement implantée dans l'Arc jurassien, et tout mettre en œuvre en privilégiant la filière de l'ingénierie. Prêt à adhérer au scénario d'un seul et unique site par canton dans la HE-Arc ("regroupement mesuré", cf. supra pt. 6.3), le Conseil d'Etat souhaite pérenniser dans les Montagnes neuchâteloises, en collaboration étroite avec les cantons partenaires et les autorités des deux villes du Haut, une école d'ingénieurs forte au sein de la HES-SO. Cette priorité cantonale n'est dès lors pas compatible, en terme d'allocation des ressources notamment, avec la poursuite du processus d'accréditation pour le domaine Musique. Le recentrage sur un seul site cantonal impliquera des choix ardus, il devra également permettre d'ouvrir une indispensable réflexion sur la répartition géographique des lieux de formation des écoles supérieures (ES), en partenariat avec les deux autres cantons "BEJUNE".

- pour les quatre prochaines années, les exercices budgétaires de l'Etat de Neuchâtel s'annoncent d'ores et déjà comme particulièrement difficiles. Et les perspectives de la RPT (nouvelle péréquation financière et répartition des tâches entre la Confédération et les cantons) incitent à beaucoup de prudence en matière de dépenses des collectivités publiques neuchâteloises. Dans le seul Département de l'éducation, de la culture et des sports, le canton devra assumer exclusivement, sans aides fédérales, les charges financières de domaines tels que l'enseignement spécialisé, les bourse d'études (sauf pour les hautes écoles), la gymnastique et les sports, la protection du patrimoine culturel et la conservation des monuments historiques de niveau régional, ou encore les établissements formant des spécialistes dans le domaine social. Toute économie qui pourrait être réalisée dans le renoncement à l'accréditation du domaine Musique devrait permettre de renforcer les secteurs ci-dessus ou au moins leur assurer des ressources suffisantes. On pense en particulier aux aides à la formation, puisque les dépenses relatives aux bourses d'étude sont en forte progression, mais aussi au renforcement des autres filières de formation, jugées celles-ci comme prioritaires.

- quoi qu'il advienne du projet d'accréditation, le budget du Conservatoire neuchâtelois de musique nécessitera une attention toute particulière de la part de l'Etat. Par exemple, les charges d'amortissement du bâtiment qui sort de terre au Crêt-Taconnet à Neuchâtel (Ecoparc), vont encore alourdir la facture de l'institution. L'amortissement annuel du crédit d'investissement sur l'ensemble du nouveau bâtiment, le mobilier et les équipements informatiques supplémentaires, calculé par le service financier de l'Etat à l'occasion du Rapport 04.030, est par exemple estimé à 1,7 millions de francs (à répartir entre toutes les institutions qui occuperont le nouveau bâtiment). De plus, le Conseil d'Etat, comme pour la majorité des domaines d'activités, est contraint de revoir à la baisse les moyens financiers qu'il alloue au Conservatoire. A l'inverse, le secteur de l'enseignement professionnel prévoit d'augmenter son enveloppe. Pour rappel, les travaux dans les cantons en vue de l'Accord romand de rétrocession ne pourront pas être avalisés avant l'été 2007, ce qui oblige le canton de Neuchâtel à assumer seul les différences de financement. Le risque est évidemment grand que l'Ecole de musique (secteur amateur) pâtisse financièrement du projet de développement de l'enseignement professionnel. Et si c'est le cas, cela signifie clairement une diminution des prestations du Conservatoire à l'égard de plus de 2000 élèves amateurs répartis sur l'ensemble du territoire cantonal. Ceci n'est pas compatible avec la volonté exprimée dans le postulat 05.183.

- enfin, le Conseil d'Etat tient à mettre en exergue les chiffres qui concernent le seul canton de Neuchâtel et qui figurent notamment aux chapitres 9.3. et 12.2. En vérité, le débat porte sur une offre de formation professionnelle pour une trentaine d'étudiants du canton. Actuellement, ils ne sont effectivement que 32 Neuchâtelois à étudier dans les sections professionnelles des conservatoires de Neuchâtel et de La Chaux-de-Fonds, sur un effectif total de 168 élèves (soit environ 19%). La proportion interpelle d'autant plus, en comparaison avec ce qui se passe dans un canton voisin: le Conservatoire de Fribourg assure une formation professionnelle à 46 étudiants fribourgeois, sur un effectif total de 78 (environ 59%). Et pour les étudiants en provenance d'autres cantons, aucun accord n'a été conclu dans le passé par Neuchâtel en vue d'une participation financière, au contraire de ce qui a été mis en place par Fribourg par exemple. Au final, on se souviendra des chiffres suivants : un secteur professionnel qui ne recevrait pas l'accréditation coûterait au canton de Neuchâtel environ 5 millions de francs ; en cas d'accréditation HES et d'ancrage à la HE-Arc, la contribution de Neuchâtel s'élèverait à environ 2,5 millions de francs ; l'envoi des 32 étudiants neuchâtelois dans d'autres HES générerait une dépense pour le canton de l'ordre de 845'000 francs. Une part non-négligeable des économies réalisées dans la dernière hypothèse pourrait être réallouée dans le soutien à l'animation et à l'offre culturelles, selon l'axe de priorité tracé dans le programme de législature 2006-2009.

Le Conseil d'Etat remercie votre autorité de prendre acte du présent rapport, vous recommande de classer le postulat de la commission de gestion et des finances 05.183, du 6 décembre 2005, "Conservatoire neuchâtelois: HES, mais en réseau", et vous prie de préciser votre décision relative au dépôt, à fin décembre 2006, d'une demande d'accréditation pour le site neuchâtelois du domaine Musique HES-SO.

Veuillez agréer, Madame la présidente, Mesdames et Messieurs, l'assurance de notre haute considération.

Neuchâtel, le 10 mai 2006

Au nom du Conseil d'Etat:

Le président,	*Le chancelier,*
B. SOGUEL	J.-M. REBER

TABLE DES MATIERES

		Pages
RESUME		1
1.	**INTRODUCTION**	1-2
1.1.	Rappel des faits	2
1.2.	Séparation des deux enseignements	3
2.	**LES HAUTES ECOLES SPECIALISEES**	3
2.1.	Contexte fédéral des hautes écoles spécialisées (HES)	3-4
2.2.	Contexte de la HES-SO (avantages et contraintes)	4-5
2.3.	La mise en place de la Haute Ecole Arc	5-6
3.	**LA HAUTE ÉCOLE ARC APRES UNE ANNEE D'EXISTENCE**	6
3.1.	Ce qui a été réalisé en 2005	6-7
3.2.	Les étudiants-e-s	7
3.3.	Les points forts	7-8
3.4.	Les points à améliorer	8-9
3.5.	Situation financière / approche par canton	9-11
3.6.	Intérêt pour la région et les cantons	11
3.7.	Emplois concernés	11
3.8.	Partenaires économiques	11-12
3.9.	Influence sur l'évolution démographique et économique	12
4.	**ANALYSE PAR DOMAINE**	13
4.1.	Domaine Ingénierie	13-15
4.2.	Domaine économie	15-16
4.3.	Domaine Arts appliqués	16-18
4.4	Domaine Santé	18-19
4.5.	Domaine Musique	19-20
5.	**PREMIERS BILANS**	20
5.1.	Bilan sur la qualité des formations	20
5.2.	Bilan des actions déjà entreprises	20
6.	**PROPOSITIONS DE MESURES A PRENDRE**	20
6.1.	Mesures à prendre par la direction générale	20-21
6.2.	Mesures à prendre au niveau cantonal	21
6.3.	Mesures à prendre dans le cadre de la HE-ARC	21-22
7.	**CONTEXTE SPECIFIQUE DE LA MUSIQUE**	23
7.1.	Historique des décisions	23-24
7.2.	Organisation (Conseil de domaine)	24-25
7.3.	Effectifs du domaine musique	25
7.4.	Répartition des enseignements (système de Bologne)	25-26
7.5.	Mandat de prestation élargi	26-27
7.6.	Plan d'études et procédure harmonisée d'admission	27
7.7.	Calendrier académique	28
8.	**ACCREDITATION**	28
8.1.	Au niveau fédéral	28-29
8.2.	Au niveau du site neuchâtelois	29
8.3.	Au niveau des sites de Fribourg et du Valais	29-30
9.	**SITE NEUCHATELOIS DU DOMAINE MUSIQUE**	30

9.1. Etudiants / Effectif rentrée 2005-2006 31
9.2. Etudiants / Effectif rentrée 2006-2007 32-33
9.3. Etudiants / Origine géographique 33-34
9.4. Etudiants / Nationalité 34-35
9.5. Corps professoral 35
9.6. Localisation de l'enseignement professionnel 35-36

10. NOUVELLE ORGANISATION STRUCTURELLE DU SITE NEUCHATELOIS DU DOMAINE MUSIQUE 36
10.1. Différenciation organique 36-37
10.2. Organigramme structurel 37
10.3. Organigramme fonctionnel 38-39

11. ANALYSE CRITIQUE 39
11.1. Points forts 39-40
11.2. Points d'amélioration 40

12. PROJECTIONS FINANCIERES 41
12.1. Introduction 41
12.2. Tableau 41-43
12.3. Commentaires spécifiques 43-44
12.4. Impact financier lié à l'intégration à la HES-SO (2008) 44-45

13. POSTULAT DE LA COMMISSION DE GESTION ET DE FINANCES 05.183 "CONSERVATOIRE NEUCHÂTELOIS: HES, MAIS EN RESEAU" 45-47

14. CONCLUSION 48
14.1. Défis à relever par la HE-ARC 48
14.2. Inconnues liées à l'accréditation 48-49
14.3. Maîtrise des coûts futurs 49-50
14.4. Préavis de la commission du Conservatoire 50
14.5. Prise de position du Conseil d'Etat 50-52