

Au sein des établissements publics administratifs des communes de 3 500 habitants ou plus, comme le Conservatoire à Rayonnement Régional Jack Ralite d'Aubervilliers-La Courneuve (CRR 93 Jack Ralite), les dispositions de l'article L.2312-1 du code général des collectivités territoriales doivent s'appliquer.

Ainsi, l'exécutif propose au Conseil d'administration d'approuver le budget annuel de l'établissement qu'il lui soumet. Préalablement, et dans un délai de deux mois maximum précédant l'examen du budget, la présidence présente un rapport sur les orientations budgétaires, elle détaille les engagements pluriannuels envisagés ainsi que la structure et la gestion de la dette. Ce rapport donne lieu à un débat au conseil d'administration. Il est pris acte (sans vote) de ce débat par une délibération spécifique.

Dans les établissements des communes de plus de 10 000 habitants, le rapport comporte, en outre, une présentation de la structure et de l'évolution des dépenses et des effectifs. Il précise notamment l'évolution prévisionnelle des dépenses de personnel, des rémunérations, des avantages en nature et du temps de travail. Il est transmis au représentant de l'État dans le département. Il fait l'objet d'une publication. Le contenu du rapport ainsi que les modalités de sa transmission et de sa publication sont fixés par décret.

I. Une trajectoire budgétaire rétablie et à consolider

2025 aura été la deuxième année de vie du CRR 93 Jack Ralite sous le statut d'Établissement Public de Coopération Culturelle (EPCC). Les prévisions financières sont, à l'heure où est écrit le présent rapport, encourageantes avec un excédent attendu. Celui-ci repose à la fois sur la contribution supplémentaire de 300 000 € consentie par les villes, sur la reprise de l'excédent de l'exercice 2024 et sur une maîtrise renforcée de la dépense, en particulier celle liée à la masse salariale. Ce résultat va permettre d'augmenter significativement le niveau de trésorerie de l'établissement, l'objectif étant qu'à terme ce niveau soit équivalent à deux mois de masse salariale pour garantir la continuité des engagements de l'établissement. Il va aussi permettre de financer l'investissement nécessaire pour le renouvellement du parc instrumental.

Ainsi, le rétablissement de la situation budgétaire du CRR 93 Jack Ralite est le résultat des engagements pris par le Conseil d'administration et la direction lors du vote du budget primitif 2025 visant l'augmentation des recettes et la maîtrise renforcée des dépenses. Différentes actions ont été mises en œuvre et elles ont porté leurs fruits. Il s'agit de poursuivre en ce sens pour inscrire ces effets dans la durée.

En conclusion de la note explicative annexée à la délibération 2526 portant sur le budget supplémentaire, les enjeux suivants avaient été énoncés :

- Commencer à constituer une trésorerie qui permettrait à moyen terme d'avoir toujours deux mois de financement de l'activité en janvier n+1.
- Garder un taux de recettes propres, c'est-à-dire autres que les subventions publiques, égal ou supérieur à 10 %.
- Continuer les efforts sur le chapitre 12 pour permettre l'achat et la réparation de matériels sans altérer l'offre de service aux habitants et en gardant un dialogue social positif.

Les orientations budgétaires pour l'année 2026 s'inscrivent dans cet esprit.

II. Le CRR Jack Ralite : des ambitions préservées et un rayonnement local, national et international avéré

Le CRR 93 Jack Ralite est un acteur de premier plan au service de l'enseignement artistique, de la culture, de sa transmission et de son partage. Né de l'ambition d'installer au sein d'un territoire singulier un établissement d'excellence, transmettant au plus grand nombre la passion de la musique, du théâtre et de la danse au travers de cursus adaptés à chacun, des premiers pas de l'apprentissage jusqu'au niveau professionnel, le conservatoire a vu plusieurs générations d'élèves et de professeurs qui ont fait et continuent à faire son idiosyncrasie.

L'établissement, dont le classement dans la catégorie des conservatoires à rayonnement régional a été renouvelé en 2025 pour une durée de 7 ans, a obtenu également l'agrément pour le cycle préparatoire à l'enseignement supérieur (CPES) en 2020. Son agrément pour accueillir des volontaires en service civique a été renouvelé en 2024.

Ambitieux et populaire à la fois, le CRR 93 Jack Ralite, seul établissement d'enseignement artistique de cette catégorie en Seine-Saint-Denis, dispense ses formations grâce à 140 enseignants investis et talentueux (85 enseignants équivalent temps plein) couvrant l'ensemble des disciplines instrumentales, chorégraphiques et théâtrales. Une démarche éducative et pédagogique innovante est mise en œuvre au bénéfice de près de 1 500 élèves chaque année, originaires de Seine-Saint-Denis et, plus largement, de toute la France et de l'étranger.

De plus, et c'est là une singularité essentielle et un axe central de l'établissement cultivant à la fois la proximité avec le territoire et l'émancipation sociale via la pratique artistique, 6 500 enfants et jeunes d'Aubervilliers et de La Courneuve bénéficient de partenariats éducatifs hors les murs dans le cadre de l'Éducation Artistique et Culturelle (EAC), en déploiement permanent.

En outre, le CRR 93 Jack Ralite est un acteur culturel précurseur et incontournable du territoire, chacune de ses saisons étant riche d'un programme de 200 concerts, spectacles et rencontres qui s'appuient sur un réseau étendu de partenaires, au niveau local, national et international.

Enfin, le rayonnement national et international de l'établissement, objectif clairement affiché dans le projet de l'établissement, est une réalité patente. En effet, chaque année, le CRR 93 Jack Ralite accueille des élèves venus de toute la France et de l'étranger, attirés par la qualité de ses enseignements, son ouverture artistique, son exigence et sa singularité pédagogiques. Les données relatives aux inscrits illustrent cette attractivité qui rejaillit sur l'image du territoire : 15 % viennent d'une région française hors Île-de-France et 14 % d'un pays étranger, avec une forte représentation des pays d'Asie, notamment la Chine, le Japon et la Corée du Sud.

Ainsi, de nombreux anciens élèves du CRR 93 Jack Ralite poursuivent aujourd'hui une carrière internationale en tant que compositeur, musicien ou enseignant dans des institutions de renom à travers le monde. Parmi eux, Ayaka NIWANO, pianiste et cheffe de chant au Conservatoire royal de Bruxelles, Xingyou DU, clarinettiste à l'Orchestre de Pékin, ou encore Juan Manuel URIBE, compositeur au Conservatoire supérieur de Vienne. Ces professionnels illustrent l'empreinte durable de notre formation à l'échelle internationale. Récemment, le conservatoire a accueilli des élèves de Malaisie envoyés par une ancienne agent et élève, Siewluan PHUA. De même, le CRR 93 Jack Ralite compte parmi ses enseignants des personnalités reconnues internationalement comme Claire LEFILLIATRE, Aline PIBOULE, Alexia COUSIN, Amrei LIBOLD, Stéphane GOURVAT, Richard DUBUGNON ou encore Gabriel BENLOLO.

Les projets et partenariats internationaux du CRR 93 Jack Ralite, parties intégrantes de sa démarche pédagogique et artistique, sont le reflet de l'ouverture transnationale et des liens tissés avec des conservatoires européens.

Ainsi, l'été dernier, les classes de saxophone du CRR 93 Jack Ralite sous la direction de leurs professeurs d'Antonino MOLLICA et de Livia FERRARA se sont produites à Trento en Italie à l'occasion du 3ème Congrès Européen du Saxophone, en tant qu'invitées, aux côtés des classes du Conservatoire National de Turin et de l'Université de Floride. Ces dernières ont ensuite été reçues à Aubervilliers et à La Courneuve.

A l'automne 2024, le CRR 93 Jack Ralite a accueilli le symposium de l'AEMDT (Association des enseignants en musique et danse traditionnelle), réunissant des professionnels venus de toute l'Europe. De plus, sont menés des projets pédagogiques européens, comme l'échange franco-italien avec le collège Rosa Luxemburg.

L'établissement accompagne actuellement le centre culturel Sonis, situé aux Abymes en Guadeloupe, dans sa transformation en conservatoire classé par l'État. Ce partenariat s'est construit sur la base de la réputation du CRR 93 Jack Ralite reconnu pour le niveau de son expertise, sa pertinence pédagogique et la solidité de son projet et de son ancrage territorial, autant de critères décisifs pour un établissement implanté, lui aussi, dans un territoire fragile. Chaque année, l'établissement participe activement à l'encadrement pédagogique des élèves de Sonis et à la délivrance de leurs diplômes.

III. Les dépenses : une évolution maîtrisée en fonctionnement et des marges de manœuvre dégagées en investissement au service de la continuité et de la qualité pédagogiques

En dépit de son attractivité et de la richesse de ses projets, le CRR 93 Jack Ralite reste un équipement culturel dont la situation financière est par nature fragile.

En 2024, craignant un défaut de paiement, les deux villes cofondatrices, Aubervilliers et La Courneuve, avaient octroyé une subvention exceptionnelle de rééquilibrage substantielle, d'un montant de 500 000 €. Cette décision, associée aux efforts de la direction en matière de maîtrise des dépenses, a marqué le début du rétablissement de la situation budgétaire de l'établissement. Ainsi, aujourd'hui, il est permis d'envisager une sortie de crise et un développement à venir à partir de la rentrée 2026/2027.

En effet, cette subvention de 500 000 € a eu des effets bénéfiques significatifs : elle a permis au conservatoire de répondre à ses engagements en termes de rémunération, d'entamer l'année 2025 avec un niveau de trésorerie satisfaisant et de permettre un résultat d'exploitation positif qui consolide le fonctionnement du CRR 93 Jack Ralite.

En 2025, dans un même élan, les villes d'Aubervilliers et de La Courneuve, ont fait le choix d'apporter une nouvelle contribution supplémentaire de 300 000 € par rapport aux dotations statutaires. Cet apport, associé aux efforts de gestion constants, aura permis d'entamer l'exercice 2025 avec sérénité, de préserver l'exigence pédagogique caractérisant l'enseignement artistique spécialisé (EAS) et le très large périmètre d'intervention de l'éducation artistique culturelle (EAC) au sein des écoles du territoire. Par ailleurs, ces efforts conjugués ont permis de retrouver des marges de manœuvre, en particulier pour mener une campagne de renouvellement et de réparation du parc instrumental fortement dégradé depuis des années en raison d'un sous-investissement chronique.

En résumé, l'état des finances du CRR 93 Jack Ralite en cette fin d'année 2025, grâce aux efforts des villes cofondatrices et au pilotage rigoureux de la direction, permet de rétablir un socle solide pour envisager un développement pérenne après plus de 50 ans d'existence.

1. Dépenses de fonctionnement

En matière de dépenses courantes hors masse salariale et opérations d'ordre (chapitre 11), est prévu en 2026 un niveau de dépenses similaire à ce qui avait été inscrit au BP 2025. Il est à noter que la somme de 20 000 € dédiée à l'étude réalisée en 2025 (« *Analyse du modèle économique du CRR 93 Jack Ralite et projections 2030* ») ne sera pas reconduite, ce qui confèrera une marge de manœuvre supplémentaire pour répondre aux impératifs de fonctionnement de l'établissement. Au regard de ce qui avait été énoncé dans le rapport d'orientation budgétaire pour le BP 2025¹ et considérant les marges retrouvées, ont été engagés en 2025 environ 40 000 € pour réparer le parc instrumental et acquérir de nouveaux instruments, en l'espèce de faible coût compte tenu de la vocation du chapitre 11.

En 2026, l'effort sera poursuivi. En effet, pour inverser la dynamique de dégradation du parc instrumental et permettre aux usagers et aux professeurs de retrouver des conditions d'apprentissage satisfaisantes, dignes d'un CRR, une somme de 30 000 € à 40 000 € est envisagée, auxquels s'ajouteront un peu moins de 15 000 € pour l'achat de petits équipements.

En matière d'achat de prestations de service, il est envisagé d'allouer un montant similaire à celui de 2025, soit environ 50 000 €. Sur cette ligne budgétaire, s'y trouvent des prestations pédagogiques pour la saison artistique qui viennent en complément de l'enseignement, le recours à des agents de sécurité pour certains concerts hors les murs, entre autres.

Pour les autres dépenses, notamment celles du chapitre 65, à savoir les redevances de logiciels, il faudra compter sur une augmentation. En effet, pour optimiser la maîtrise des dépenses, l'établissement va s'équiper d'un logiciel de prévision salariale (ADELYCE) pour mieux anticiper les besoins de financement, garantir une maîtrise plus fine des coûts et à gagner en autonomie de gestion. C'est un élément clef pour permettre à l'établissement d'internaliser pleinement la fonction RH.

En matière de charges du personnel (chapitre 12), l'essentiel des économies qu'il était encore possible de réaliser sans mettre en cause la continuité pédagogique et la qualité du service public ont été effectuées. Des marges infimes existent encore. Toutefois, le CRR 93 Jack Ralite a le souci partagé de préserver les équilibres obtenus en matière de service au public, de respect des exigences liées au classement à rayonnement régional du conservatoire, de dialogue social et d'attractivité. Comme le démontrent les chiffres figurant dans le tableau ci-dessous, des efforts sensibles ont été effectués.

	Nombres d'heures annuelles rémunérées	Nombres d'heures mensuelles rémunérées	Coût employeur horaire moyen ²
2022	116 933,1	9 744,4	42,56 €
2023	111 715,1	9 309,6	43,28 €
2024	108 846,2	9 070,5	45,26 €
2025 ³	107 798,3	8 983,2	45,45 €

Entre 2024 et 2025, il devrait y avoir une baisse de 1 % du nombre d'heures travaillées rémunérées. Par rapport à 2022, la baisse approche les 8 %, sans altération du projet éducatif et pédagogique, sans remise en cause du classement et sans baisse de la qualité du service au public. De même, le nombre d'élèves est resté relativement stable, tout comme le nombre de projets.

¹ Rappel de ce qui avait été écrit : « Cette position [de non dépense pour le parc instrumental] – tenue depuis plusieurs années – a conduit à une dégradation et à un appauvrissement du parc instrumental, lequel est désormais à bout de souffle. Il est donc à craindre qu'elle ne puisse plus être maintenue avec fermeté très longtemps au risque sinon de nuire à la continuité du service public. »

² Ne sont pris en compte que les salaires versés comprenant les cotisations employeurs, pas les autres dépenses du chapitre 12.

³ Pour 2025, estimation fondée sur les 11 premiers mois de l'année.

Cette diminution du nombre d'heures travaillées s'explique par les gains substantiels liés à l'optimisation de l'activité. Ceux-ci sont le résultat d'une action de longue haleine de la direction pour piloter et contenir au plus juste la masse salariale et ainsi éviter toute dérive. Ils ont même permis au CRR 93 Jack Ralite de renforcer sa section théâtre avec l'ajout à partir de la rentrée 2025-2026 d'un cycle 1 et 2. Dans ce cadre, ce sont surtout les services supports, dont l'administration, qui ont été mis à contribution, via une réduction des effectifs, ce qui n'a pas été sans conséquences sur la charge de travail de chacun.

Néanmoins, l'impact de ces efforts est limité par la hausse continue du coût de l'heure travaillée, liée à des facteurs exogènes sur lesquels l'établissement n'a aucune prise et qui s'imposent à lui. Il en est ainsi de l'augmentation de la valeur du point d'indice, du niveau de cotisations pour la retraite, des obligations législatives et réglementaires (mise en place de la Protection Sociale Complémentaire), entre autres.

Pour 2026, il est raisonnable d'envisager un chapitre 12 en légère baisse (-0,3 %) par rapport à 2025. En effet, l'action pour réduire le recours aux heures supplémentaires va être poursuivie, tout en préservant le cœur de l'activité du conservatoire, l'enseignement et la transmission.

De même, la direction est soucieuse de faire jouer l'effet de noria à l'occasion des départs à la retraite en juillet 2026, bien que celui-ci offre de moins en moins de latitude. En outre, des sources d'économies peuvent également se trouver dans la limitation du recours aux personnels extérieurs, bien que cette source d'économie puisse être contrecarrée par l'émergence de nouveaux besoins.

Concernant enfin les opérations d'ordre entre sections, celles-ci augmenteront en 2026 en raison de l'amortissement de certains biens immobilisés et de la reprise de 2025/2024.

Hors opérations d'ordre, il est raisonnable d'envisager de diminuer le besoin de financement du fonctionnement du CRR 93 Jack Ralite, sans détériorer la qualité du service public rendu aux usagers et habitants.

Il ne sera plus envisageable d'espérer de tels gains pour les années suivantes, à ambition constante.

2. Dépenses d'investissement

La situation comptable des investissements, encore liée au passage SIVU/EPCC, ne rend pas compte fidèlement de la réalité des investissements réalisés. La situation va perdurer en 2026, elle devrait être stabilisée en 2027 après un travail de remise à plat qui n'a pas pu encore être réalisé.

Néanmoins, en 2025, grâce aux efforts conjugués des villes cofondatrices via les contributions supplémentaires et de la direction via la maîtrise des dépenses, l'établissement aura investi pour plus de 40 000 € dans l'achat ou la restauration du parc instrumental. Ce niveau de d'investissement est inédit.

En raison des résultats positifs prévus pour l'exercice 2025, de la poursuite d'une maîtrise au millimètre des dépenses de fonctionnement, de l'apport de mécènes, ce niveau d'investissement sera maintenu en 2026 pour contribuer favorablement à l'atteinte de nos objectifs en matière de renouvellement du parc instrumental.

IV. Les effectifs et les charges du personnel : une évolution contenue au service du renforcement de l'attractivité sociale du CRR 93 Jack Ralite

1. Évolution prévisionnelle des dépenses de personnel

A l'examen des comptes de gestion et administratif 2024, les dépenses du personnel représentaient 97 % des dépenses pilotées par l'établissement pour le faire fonctionner. Au Budget Primitif 2025, elles représentaient 95 % des dépenses globales, 93 % au Budget Supplémentaire 2025. Aussi, ce poste de dépenses concentre-t-il l'essentiel des enjeux en matière de gestion.

En 2026, il est envisagé d'y consacrer une somme équivalente à celle qui était inscrite au BS 2025, tout en prenant en compte l'augmentation à venir de différentes cotisations.

Les efforts menés par la direction pour contenir ces dépenses doivent être maintenues pour compenser l'inévitable augmentation du coût de l'heure travaillée (*cf tableau présent en partie II.*), tout en préservant la continuité pédagogique, la qualité du service et les exigences du classement de l'établissement. Il existe différents leviers de réduction des dépenses de personnel :

- la quantité des heures travaillées, en particulier le nombre des heures supplémentaires consenties. En 2025, celles-ci ont été réduites de 70 % par rapport à 2024,
- la rationalisation des heures d'enseignement (*cf données présentes dans la sous partie 4. Évolution prévisionnelle du temps de travail*),
- une gestion plus fine des postes vacants, des départs en retraite ou et des renouvellements de contrats.

Des marges d'économies existent en 2026, du moins en première partie de l'année, avant une remontée progressive des moyens afin de préserver la qualité du service public et de garantir l'adaptabilité des équipes.

En raison d'une évolution des statuts au sein de l'établissement avec une part grandissante de contractuels au détriment des titulaires, l'automatisme du glissement vieillesse technicité va être limitée, ce qui va permettre de contenir la hausse des rémunérations globales de l'établissement. Au 1er novembre 2025, 45 % des agents du CRR 93 Jack Ralite sont titulaires de la fonction publique territoriale.

2. Évolution prévisionnelle des rémunérations

Pour l'ensemble des raisons évoquées, la masse salariale devrait être inférieure à celle de l'année N-1.

3. Évolution prévisionnelle des avantages en nature

Le CRR 93 Jack Ralite n'offre pas d'avantages en nature.

4. Évolution prévisionnelle du temps de travail

Au-delà du tableau présent dans la partie II. *Évolution des dépenses* du rapport, le volume annuel des heures d'enseignement devrait se réduire en 2026. Pour l'année scolaire 2024/2025, l'établissement comptait 1 503,45 heures d'enseignement hebdomadaire, pour l'année 2025/2026 il en compte 1 478,25, soit une baisse d'environ 1,7 %.

Parallèlement, l'objectif d'accroissement des quotités moyennes de travail des agents est toujours visé pour améliorer la qualité et la continuité du service au public. Ainsi, au 1er novembre 2025, l'établissement ne comptait que 32,7 % de ses agents à temps complet et environ 98 ETP pour pratiquement 160 agents. Il existe une grande disparité entre les services : 25,6 % d'agents à temps complet contribuent à l'enseignement artistique spécialisé (EAS), 36,8 % à l'intervention en milieu scolaire (EAC) et 85,7 % contribuent à l'administration générale de l'établissement. Cette situation, liée à la nature même de l'activité, comporte néanmoins différents effets négatifs réels qu'il faut pouvoir limiter au maximum via une approche managériale adaptée et une gestion fine des ressources humaines. En effet, elle engendre une prolifération de contrats courts et une parcellisation de l'emploi qui ont des incidences à la hausse sur les coûts de gestion. Par ailleurs, elle distend la relation employeur/agents, ce qui limite l'engagement de ces derniers dans le projet de l'établissement et ne favorise pas la cohésion d'ensemble. Enfin, elle crée une forme de précarisation de l'emploi.

5. Évolution de la politique des ressources humaines pour fidéliser et accroître l'attractivité du CRR 93 Jack Ralite

La politique des ressources humaines du CRR 93 Jack Ralite prend résolument le parti de valoriser ceux qui servent déjà l'établissement. En effet, l'établissement fait le choix volontariste de stabiliser ses effectifs (la durée moyenne dans l'établissement est 12 ans) pour concentrer ses moyens sur l'amélioration des rémunérations, l'évolution des carrières et le renforcement des droits sociaux.

La généralisation de la protection sociale complémentaire marque une avancée significative que l'on souhaiterait faire suivre par la création d'un comité des œuvres sociales. Cette orientation vise à fidéliser les compétences et à garantir les conditions d'un enseignement exigeant. En effet, la qualité du service rendu aux usagers dépend directement de la considération portée ceux qui en assure la continuité au quotidien.

V. Les recettes : une croissance portée par les villes fondatrices et les ressources propres pour compenser une gouvernance inchangée

1. Recettes de fonctionnement

Confronté entre 2014 et 2023 à l'invariabilité du niveau de financement public dans un contexte économique et réglementaire engendrant un accroissement sensible de ses charges, le CRR 93 Jack Ralite s'est retrouvé pendant plus d'une décennie dans une situation avec un niveau de sous-financement. Ce dernier s'explique par l'ensemble des contraintes pesant sur les collectivités territoriales et particulièrement les villes (transfert de compétences, perte de l'autonomie fiscale, diminution des dotations de l'État, prise en charge partielle des effets des crises sociales, sanitaires, climatiques, etc.). 2025 a changé la donne.

En effet, grâce aux contributions exceptionnelles de ses villes fondatrices, Aubervilliers et La Courneuve en 2024 et en 2025, à la réforme de la politique tarifaire et à un effort de gestion très soutenu, l'établissement a retrouvé aujourd'hui une situation d'équilibre positive.

Cependant, cette situation est à nuancer. En effet, l'excédent de fonctionnement est actuellement entièrement dédié à la consolidation de la trésorerie qui, elle, reste faible. Il est à noter que pour un établissement public, la seule façon de consolider la trésorerie et financer l'investissement, sans passer par l'emprunt, consiste à constituer un excédent. Plus ces excédents sont massifs, plus il sera rapide de revenir ensuite à un niveau de financement équivalent aux besoins, à ambition constante. Telle que la

trajectoire se dessine actuellement pour l'établissement, il est impératif de maintenir l'effort en 2026 pour pouvoir envisager une stabilisation en 2027. Actuellement, pour janvier n+1, le montant de trésorerie est équivalent à un mois et demi de décaissement, son niveau sera satisfaisant lorsqu'il sera à minima de deux mois. Actuellement, l'établissement a un besoin de 450 000 € par mois.

La modification de la structure juridique du CRR 93 Jack Ralite, intervenue à partir du 1er janvier 2024, n'a pas encore produit les effets escomptés. La création de l'EPCC avait pour but d'ouvrir la gouvernance et donc le financement de l'établissement à d'autres personnes publiques (région, département, établissement public territorial, etc.), à la fois pour favoriser le développement et le rayonnement du CRR 93 Jack Ralite mais aussi pour contenir la charge pesant sur les deux villes fondatrices. À ce jour, la gouvernance est restée la même. Pour autant, l'établissement et ses représentants ont multiplié les initiatives pour modifier cet état de fait. En plus de la poursuite des actions engagées dès 2022 auprès de la Région Île-de-France et du dialogue constant avec le Conseil départemental de la Seine-Saint-Denis, différentes démarches ont été menées. Ainsi, un dialogue s'est noué avec la Métropole du Grand Paris (MGP) afin que cette dernière participe au financement du fonctionnement et/ou de l'investissement du conservatoire compte tenu de son rayonnement national et international. En outre, à la lumière des recommandations de la Chambre Régionale des Comptes, l'EPT Plaine Commune a été sollicité pour favoriser plus encore l'ancrage territorial du CRR 93 Jack Ralite en intégrant sa gouvernance. Enfin, le ministère du Travail a été consulté de sorte que le CRR 93 Jack Ralite soit habilité à percevoir le solde de la taxe d'apprentissage, compte tenu de son rôle en matière d'inclusion culturelle. Les efforts vont être poursuivis en 2026, malgré le contexte électoral.

Au niveau de l'État, alors qu'au titre du BP 2025, l'établissement anticipait une légère diminution du soutien dont il bénéficie de sa part dans le cadre d'appel à projets, il s'est avéré que celui-ci l'a augmenté. Le CRR 93 Jack Ralite a obtenu en 2025 98,9 % du montant du financement qu'il avait demandé à la DRAC, soit 30 000 € de plus que le montant indiqué au BP. Ce qui permet à celle-ci d'avoir une contribution financière supérieur aux montants de 2023 et 2024. En dehors de la qualité des projets déposés, ce bon résultat doit être porté au crédit des démarches volontaristes des villes fondatrices et de l'association des parents d'élèves, qui ont sollicité directement la ministre de la Culture dans le courant du deuxième trimestre 2025. Néanmoins, la prudence budgétaire impose d'anticiper un soutien de l'État pour 2026 d'un niveau similaire à celui du BP 2025.

S'agissant du Conseil départemental de la Seine-Saint-Denis, comme l'année dernière, le CRR 93 Jack Ralite a fait une demande de 300 000 € au titre du soutien au fonctionnement. Néanmoins, à l'heure où est écrit le rapport, les notifications n'ont pas encore été reçues. Tout comme pour l'État, la prudence budgétaire impose de construire un BP 2026 avec un soutien en deçà de la demande mais supérieur au soutien porté en 2025.

Au contraire, en 2026 les deux villes cofondatrices continueront à apporter un soutien supplémentaire à leurs dotations statutaires.

En complément des subventions perçues, l'établissement peut compter sur des ressources propres qui se composent des droits d'inscriptions annuels, des frais d'inscriptions aux concours d'entrée, des frais afférents à la location d'instruments de musique.

À cet égard, la nouvelle politique tarifaire, effective depuis la rentrée 2025, ayant abouti à la suppression de plusieurs avantages tarifaires non conformes au droit et/ou aux objectifs stratégiques de l'établissement, a permis d'inscrire l'établissement dans une dynamique de rétablissement de sa situation financière qui doit être poursuivie. Comme prévu, nous constatons une augmentation significative des recettes d'inscription pour 2025, sans déplorer une érosion significative du nombre d'élèves inscrits en cursus. Avec les informations connues à ce jour, l'établissement compterait 24 démissions nettes. Lors du vote des tarifs pour le BP 2025, 80 démissions avaient été estimées.

Notons que l'établissement observe une évolution dans les modalités de paiement des usagers difficilement anticipable qui influe à la fois sur les résultats de l'exercice et sur le niveau de trésorerie.

Cependant, au regard des objectifs budgétaires énoncés en introduction - à savoir maintenir un niveau de recettes propres à 10 % - il est nécessaire d'envisager une augmentation forfaitaire des tarifs pour l'année 2026/2027 de 1 %.

Les ressources propres du CRR 93 Jack Ralite comprennent aussi des recettes provenant du mécénat. L'établissement ne disposant pas à ce jour de moyens humains dédiés à la recherche de mécènes, il est imprudent d'en faire une source de recettes pérenne et significative. Bien qu'un prestataire ait été sollicité pour conduire ce travail de *lobbying* auprès des entreprises du territoire, il est souhaitable de maintenir pour 2026 une anticipation de recettes similaire à celle du BP 2025.

2. Dépenses d'investissement

En matière d'investissement, la prudence reste à l'ordre du jour, au regard des considérations évoquées dans le présent rapport. Néanmoins, les opérations habituelles d'ordre de transfert se maintiennent du fait du niveau de la dotation aux amortissements qui est croissant.

La croissance sera permise grâce aux excédents réalisés lors des précédents exercices.

VI. Structure et gestion de la dette

L'établissement n'a pas recours à l'emprunt.

Le CRR 93 Jack Ralite peut sereinement envisager 2026, tout en ayant un besoin de financement inférieur à 2025, à ambition constante.

Cette sérénité est le fruit d'un travail conjoint mené par les villes cofondatrices et les agents de l'établissement depuis 2024 : du côté des villes fondatrices, un effort de financement supplémentaire a été opéré, au-delà de la dotation statutaire. Du côté de l'équipe de direction, accompagnée par l'ensemble des agents de l'établissement, différentes actions ont été entreprises pour maîtriser toutes les lignes du budget, sans altérer la qualité du service public.

Ces efforts combinés permettent de dégager des excédents d'exploitation qui alimentent la trésorerie et libèrent en sus des crédits pour effectuer les investissements nécessaires pour garantir la qualité de l'enseignement in situ et dans les écoles du territoire.

Pour rétablir pleinement la situation, ce travail conjoint doit perdurer en 2026 pour envisager un équilibre en 2027. S'il n'est pas poursuivi en 2026, le plein rétablissement sera décalé d'autant.

Il est réaliste d'estimer que la situation financière de l'établissement sera rétablie pour 2027 et pourra reprendre une dynamique de croissance avec de nouveaux développements, si les résultats de l'exercice 2026 sont de même nature que ceux envisagés pour 2025. Pour qu'ils le soient, deux conditions doivent être réunies pour inscrire durablement le CRR 93 Jack Ralite dans la stabilité financière :

- maintien de la part du soutien financier par les partenaires publics actuels ou entrée de nouveaux acteurs institutionnels dans la gouvernance*

- *consolidation des actions menées pour rendre la dépense plus efficiente et se donner des marges de manœuvre, en renforçant davantage le contrôle de gestion.*