



**Direction générale  
de la création artistique**



**Inspection Générale**

Exemplaire n°

**RAPPORT  
AUDIT DE L'ASSOCIATION MUSIQUE SACREE  
A NOTRE-DAME DE PARIS**

**- Février 2013 -**

**N° 12-03**

**Rapporteurs :**

[.....], Inspecteur de la création artistique

[.....], Inspecteur de la Ville de Paris (IGVP)

[.....], Chargé de mission à l'IGVP

## SOMMAIRE

NOTE DE SYNTHÈSE .....	3
INTRODUCTION .....	4
<b>1. LES ACTIVITES DE L'ASSOCIATION .....</b>	<b>5</b>
1.1. Le contexte de sa fondation - ses missions .....	5
1.2. Les activités pédagogiques .....	5
1.2.1. Les cursus .....	5
1.2.2. L'organisation des études générales .....	7
1.2.3. Les élèves et étudiants accueillis .....	8
1.2.4. Le corps enseignant .....	9
1.2.5. Bilan pédagogique .....	10
1.3. Les concerts .....	12
1.3.1. La programmation - les répertoires .....	12
1.3.2. Les co-productions - les partenariats .....	13
1.3.3. La fréquentation .....	14
1.3.4. Les concerts et auditions d'orgue - les chœurs invités .....	15
1.4. La production de disques .....	15
1.5. La recherche musicologique - le département de musique médiévale .....	16
1.6. Les activités liturgiques .....	17
1.7. Perspectives d'évolution - bilan prospectif .....	17
<b>2. LA GESTION DE L'ASSOCIATION .....</b>	<b>20</b>
2.1. La vie associative .....	20
2.1.1. Evolution des statuts et gouvernance .....	20
2.1.2. Le suivi administratif .....	21
2.2. Les personnels .....	21
2.2.1. La direction générale .....	22
2.2.2. Les personnels administratifs .....	22
2.2.3. Les personnels enseignants .....	24
2.2.4. Les personnels intermittents .....	24
2.3. Les moyens de fonctionnement .....	26
2.3.1. Les locaux .....	26
2.3.2. Les biens mobiliers .....	27
2.3.3. La médiathèque .....	27
2.3.4. Les outils informatiques .....	28
<b>3. UNE SITUATION FINANCIERE SAINNE .....</b>	<b>29</b>
3.1. Des charges bien maîtrisées .....	30
3.1.1. Les frais de personnel .....	30
3.1.2. Les autres charges .....	31
3.2. Des produits en augmentation régulière .....	32
3.2.1. Les subventions reçues .....	33
3.2.2. Les produits des activités de production .....	34

3.2.3.	Les autres produits.....	35
3.3.	Des réserves confortables .....	37
3.4.	Les limites de la présentation comptable actuelle .....	38
3.4.1.	La présentation des comptes doit être améliorée.....	38
3.4.2.	La comptabilité analytique doit être développée .....	38
3.5.	L'impact des baisses de subvention est délicat à appréhender .....	39
3.5.1.	Un impact jusqu'à présent limité .....	39
3.5.2.	Les mesures à envisager pour l'avenir.....	40
<b>4.</b>	<b>LES POINTS JURIDIQUES A TRAITER .....</b>	<b>43</b>
4.1.	Demander une licence d'entrepreneur de spectacles.....	43
4.2.	Traiter la question de la rémunération des enfants .....	43
4.3.	Mettre en conformité le bail avec l'occupation des lieux .....	44
4.4.	Prévoir une convention triennale d'objectifs et de moyens.....	45
	<b>LISTE DES RECOMMANDATIONS .....</b>	<b>46</b>
	<b>PROCEDURE CONTRADICTOIRE .....</b>	<b>54</b>
	<b>LISTE DES ANNEXES .....</b>	<b>73</b>

## NOTE DE SYNTHÈSE

L'association Musique Sacrée à Notre-Dame de Paris (MSNDP) a été créée en 1991 sur la volonté conjointe de l'Etat, de la Ville de Paris et de l'association diocésaine de Paris.

Constituée à partir de la maîtrise, MSNDP était initialement chargée de coordonner l'ensemble des activités musicales de la cathédrale. Elle a progressivement étendu ses activités et assure aujourd'hui les missions suivantes :

- L'enseignement artistique spécialisé (maîtrise, formation de chanteurs) qui est suivi par une centaine d'élèves.
- L'organisation de concerts et d'auditions (120 manifestations par an).
- L'animation musicale des célébrations de la cathédrale (plus de mille par an).
- La recherche musicologique autour du patrimoine de la cathédrale (notamment chant grégorien et école Notre-Dame) et la valorisation de ce patrimoine.
- La création et la diffusion de nouveaux répertoires.

Financée de manière tripartite par l'Etat, le diocèse et la Ville de Paris, l'association a perçu, en 2011, 228 675 € de subventions du Ministère de la culture, 232 000 € du diocèse de Paris et 215 000 € de la Ville de Paris.

La mission d'audit menée conjointement par le Ministère de la Culture (Inspection de la création artistique) et l'Inspection générale de la Ville de Paris a permis de constater que l'association atteint l'excellence tant sur le plan pédagogique qu'artistique et que sa gestion s'avère rigoureuse.

Les rapporteurs ont dégagé quelques axes d'amélioration notamment dans les domaines suivants :

- Elaboration d'un projet d'établissement ;
- Etude de la possibilité d'une augmentation progressive des effectifs des classes d'enfants ;
- Poursuite de l'ouverture du conseil d'administration ;
- Amplification de l'effort de recherche de mécénats ;
- Demande de la licence d'entrepreneur de spectacles ;
- Etude avec les autorités compétentes (DRAC, commission des enfants du spectacle) de la question de l'éventuelle rémunération des enfants lors des concerts ou des enregistrements sonores.

Une convention triennale d'objectifs et de moyens (impliquant une évaluation annuelle) avec les financeurs publics (Ministère de la Culture et Ville de Paris) permettrait enfin de donner davantage de visibilité à moyen terme à l'association.

## INTRODUCTION

Effectuée à la demande conjointe de la Direction Régionale des Affaires Culturelles d'Ile-de-France et de la Ville de Paris, cette mission d'inspection s'est déroulée entre le printemps et l'automne 2012. Pour mémoire, la maîtrise - qui demeure le principal département de Musique Sacrée à Notre-Dame de Paris - a fait l'objet de précédentes inspections de la part des services du Ministère en charge de la culture, en 1993 puis en 1999. La présente mission s'inscrit également dans un travail de suivi des structures d'enseignement et de diffusion ; elle permet de faire le point sur l'évolution de cette structure assez unique dans le paysage musical français.

Financée de manière tripartite par l'Etat, le diocèse et la Ville de Paris, l'association a perçu en 2011, 228 675 € de subventions du ministère de la culture, 232 000 € du diocèse de Paris et 215 000 € de la Ville de Paris.

Les inspections du ministère de la culture et de la Ville de Paris se sont déroulées entre le printemps et l'automne 2012. Plusieurs concerts ont été écoutés cette année (Le Roi David d'Honegger, les messes d'Haydn et Mozart) ainsi que les années précédentes, la maîtrise faisant l'objet d'une écoute régulière de ses activités et productions. Durant cette mission, des réunions de travail et entretiens ont eu lieu avec le directeur, le président, les chefs de chœur, l'intégralité de l'équipe administrative, les tutelles de l'association, ainsi qu'avec plusieurs partenaires (directeur du conservatoire à rayonnement régional de Paris (CRR), l'inspection de la musique de la direction des affaires culturelles de la Ville de Paris...). Cette mission a inclus l'observation d'un certain nombre de cours et de la plupart des enseignants, l'écoute de répétitions et mises en situation (concerts, office des Vêpres), des entretiens avec plusieurs enseignants ainsi qu'avec une dizaine d'étudiants (lors de rencontres informelles), l'étude d'un grand nombre de documents et bilans mis à disposition par l'association, l'écoute de plusieurs enregistrements vidéos et discographiques réalisés entre 2002 et 2011 permettant de mesurer l'évolution de la maîtrise durant cette période.

Les rapporteurs soulignent la qualité de l'accueil qui leur a été réservé tout au long de la mission, comme la disponibilité et la réactivité de l'ensemble de l'équipe de l'association.

La mission d'audit a réalisé les quatre principaux constats :

- 1/ Tant sur le plan pédagogique qu'artistique, Musique sacrée à Notre-Dame atteint l'excellence ;
- 2/ Sa gestion administrative s'avère rigoureuse ;
- 3/ Ses comptes révèlent une situation financière saine ;
- 4/ Un certain nombre de questionnements juridiques restent à éclaircir.

Les rapporteurs ont dégagé quelques axes de progrès qui figurent dans la liste de recommandations du présent rapport.

## 1. LES ACTIVITES DE L'ASSOCIATION

### 1.1. Le contexte de sa fondation - ses missions

L'association Musique Sacrée à Notre-Dame de Paris - que nous désignerons par son sigle MSNDP tout au long de ce rapport - a été créée en 1991 sur la volonté conjointe de l'Etat, de la Ville de Paris et de l'Association diocésaine de Paris. De la part de l'Etat, cette décision s'est appuyée sur la volonté de conforter l'excellence de la pratique musicale séculaire rattachée à ce haut lieu de l'histoire de France. Elle s'est également inscrite dans le cadre de la politique forte de soutien aux maîtrises, décidée dans les années 1980 par le Ministère de la Culture, et constamment confirmée depuis. A cette époque, l'Etat a en effet développé une politique de rénovation des écoles maîtrisiennes et impulsé la création de nouvelles structures. Aux côtés du Ministère de la Culture, le Ministère de l'Education Nationale exprima également sa volonté de favoriser ce mouvement, eu égard à l'intérêt éducatif majeur de ce type de projet.

Constituée initialement à partir de la maîtrise, MSNDP est chargée de coordonner l'ensemble des activités musicales de la Cathédrale, sur les plans artistiques et administratifs. A ce titre, elle assure les principales missions suivantes :

- l'enseignement artistique spécialisé : maîtrise, formation de chanteurs ;
- l'organisation de concerts et auditions (120 manifestations par an) ;
- l'animation musicale des célébrations de la Cathédrale (plus de 1.000 par an) ;
- la recherche musicologique autour du patrimoine de la Cathédrale, et la valorisation de ce patrimoine ;
- la création et la diffusion de nouveaux répertoires.

L'activité de formation est donc étroitement reliée à celle de diffusion.

L'ensemble de ces activités s'appuie sur un riche dispositif vocal et instrumental :

- trois chœurs maîtrisiens ;
- un ensemble de chanteurs en formation professionnelle ;
- un ensemble vocal grégorien ;

A ce dispositif, il convient d'inclure le grand-orgue, l'orgue de chœur et une équipe de cinq organistes.

### 1.2. Les activités pédagogiques

#### 1.2.1. Les cursus

L'association MSNDP met en œuvre, autour de la Maîtrise Notre-Dame de Paris, un enseignement musical très complet qui s'étend de l'initiation jusqu'à la formation professionnelle, et qui se décline en plusieurs groupes ou niveaux de cursus. Tous ces groupes sont mixtes, avec une majorité de filles notamment dans les groupes d'enfants.

#### La Pré-Maîtrise

Structure d'éveil et d'initiation musical, la Pré-Maîtrise accueille une trentaine d'enfants à partir du CP quel que soit l'établissement scolaire fréquenté (l'intégration de ce groupe est également possible à un niveau plus avancé, jusqu'au CM2).

Les cours (1h30 hebdomadaire) ont lieu le mercredi après-midi : partagés en deux groupes, les enfants reçoivent les bases d'une formation musicale fondée sur l'approche sensorielle et corporelle (méthode Willems) et sur la pratique vocale collective.

Pour ceux qui le souhaitent, le suivi de cet atelier peut constituer le premier stade d'une formation qui se prolongera dans la maîtrise, en préparant ainsi les enfants à entrer au chœur d'enfants.

### **Le chœur d'enfants**

L'objectif de ce chœur est de dispenser une solide formation musicale autour de la pratique du chant, selon le principe de l'enseignement maîtrisien : un travail quotidien fondé sur un apprentissage très complet (formation musicale, technique vocale individuelle et collective, déchiffrage, initiation au clavier...).

L'admission dans ce chœur s'opère sous forme de tests, que passent aussi bien des enfants ayant suivi la Pré-Maîtrise, que des enfants venant directement de l'extérieur (le plus souvent en ayant suivi une initiation musicale dans un autre établissement).

Rassemblant une trentaine d'enfants de 8 à 14 ans, ce chœur fonctionne sur le principe des horaires aménagés, en lien avec deux établissements privés (voir infra). Pour une meilleure efficacité pédagogique, le travail de ce chœur se répartit sur deux niveaux : le « chœur préparatoire » (12 enfants, en primaire) et le « chœur d'enfants » (20 enfants, majoritairement en collège). Selon leur groupe et leur classe, les élèves suivent entre 12 h et 16 h de cours hebdomadaires, répartis sur 3 ou 4 demi-journées.

La gestion de l'ensemble des cours, répétitions et mises en situation nécessite une organisation parfaitement rodée. Très complexe compte tenu de la multiplicité des cours hebdomadaires, du croisement des intervenants sur les différents groupes et des contraintes générées par les activités de diffusion, l'organisation des activités pédagogiques nécessite l'édition de plannings détaillés. Etablie en amont de chaque année scolaire (selon le calendrier des manifestations), cette organisation décline les emplois du temps au fil des semaines, pour chacun des groupes et sous-groupes. Un planning général, semestriel, synthétise l'ensemble des informations, semaine après semaine.

### **Le Jeune Ensemble**

Chœur de niveau intermédiaire, le Jeune Ensemble est constitué d'une douzaine de lycéens, scolarisés dans différents établissements de la capitale, qui souhaitent prolonger de façon soutenue le travail mené au sein de la maîtrise. Pour autant, compte tenu des exigences de l'emploi du temps scolaire, le volume de cours et d'activités est réduit par rapport au chœur d'enfant (6 à 8 heures hebdomadaires). Le suivi de cet ensemble peut constituer une fin en soi, ou une transition vers de futures études pré-professionnelles.

### **Le chœur d'adultes en formation professionnelle**

Ce titre générique de « chœur d'adultes » désigne en fait une véritable formation intensive à visée professionnelle, encadrée par d'excellents pédagogues, d'une qualité analogue à celle par exemple dispensée au CRR de Paris (le Jeune Chœur de Paris). Admis sur audition, une vingtaine d'étudiants chanteurs - post-baccalauréat - suivent ce cursus d'études à temps plein.

La formation se décline sur deux cycles : un premier cycle d'orientation (2 à 3 ans) suivi d'un second cycle, aujourd'hui nommé cycle spécialisé (2 à 4 ans). Le cursus proposé s'appuie sur une formation très complète autour du chant : formation musicale, écriture, analyse, technique vocale individuelle, interprétation, quatuor vocal, chœur et musique d'ensemble, chant grégorien (analyse et restitution), langues (allemand, italien), théâtre... Dépassant en cela le contexte « sacré » de la structure, un large éventail de répertoires solistes y est travaillé, incluant le répertoire lyrique (airs d'opéra, voire comédies

musicales) ainsi que les différents styles et esthétiques pour chœur, depuis les musiques médiévales et Renaissance jusqu'au répertoire contemporain.

Le niveau de formation de ce second cycle correspond à celui d'un cycle spécialisé en conservatoire. De ce fait, il s'avérait opportun pour MSNDP de rejoindre le réseau des établissements de la Ville de Paris, afin de pouvoir valider ce parcours pour les étudiants qui le souhaitent.

**Depuis 2012, une convention a ainsi été signée avec la Ville de Paris, permettant de labelliser au sein de la maîtrise, en lien avec le CRR, un cursus débouchant sur la délivrance du diplôme d'études musicales (DEM). Tant pour l'admission dans ce cycle que pour la validation des différents modules, le dispositif s'inscrit sous le contrôle du CRR, au sein duquel se déroulent les épreuves de l'examen terminal.**

Ce DEM comporte quatre UV : chant, culture musicale, formation musicale et pratique collective. Les contenus des UV de culture et de formation musicale ont été revus, et sont assurés en partenariat avec le conservatoire du 5<sup>ème</sup> arrondissement, avec lequel la maîtrise entretient des liens privilégiés (cursus et enseignants communs). Les étudiants concernés sont d'ailleurs conjointement inscrits dans cet établissement ; ils bénéficient du statut d'étudiant, et sont désormais éligibles sous conditions aux bourses d'études délivrées par le ministère de la culture au titre du cycle spécialisé.

Cette convention présente de nombreux avantages, tant pour les élèves que pour les institutions : elle permet d'éviter d'éventuelles redondances, favorise l'intégration de la maîtrise au sein du réseau parisien, facilite les échanges entre élèves et la valorisation mutuelle des différentes approches pédagogiques.

A noter qu'en parallèle de ce DEM, la maîtrise délivre depuis plusieurs années son propre diplôme (le diplôme d'études vocales de la Maîtrise Notre-Dame de Paris) lequel, en complément du diplôme de chant aujourd'hui repris dans le DEM, comporte aussi d'autres modules : récital profane, récital sacré, ensemble vocal, musique médiévale.

### **L'ensemble vocal de Notre-Dame de Paris, anciennement ensemble grégorien**

Groupe à géométrie variable, ce chœur, ensemble à voix mixtes, est constitué de chanteurs professionnels qui souhaitent se spécialiser dans le domaine de la musique médiévale et dont l'Ecole Notre-Dame a constitué un jalon important au Moyen-Age, ainsi qu'au regard de l'évolution du langage musical occidental à cette époque (voir infra). La formation s'effectue au travers d'ateliers spécifiques conduits par l'un des chefs de chœurs de la Maîtrise, spécialisé dans ce domaine. Un travail d'exploration et de recherche musicologique est développé autour de ce vaste répertoire. Les activités de recherche et de diffusion menées autour de cet ensemble, consacrent MSNDP comme l'un des rares lieux de travaux dédiés à ce très riche domaine patrimonial.

Depuis 2012, cet ensemble a pris le nom d'Ensemble vocal de Notre-Dame de Paris.

#### **1.2.2. L'organisation des études générales**

Compte tenu des impératifs d'organisation, les activités musicales sont articulées en lien étroit avec les établissements scolaires partenaires, comme pour toutes les classes à horaires aménagés fonctionnant en conservatoire. Le système s'inspire des sections sport-études et du principe de mi-temps pédagogique : les élèves suivent une scolarité générale le matin et sont mélangés avec d'autres élèves, non-maîtrisiens. Ils consacrent la plupart des après-midis aux études musicales de la maîtrise. L'organisation des enseignements y est adaptée afin que les maîtrisiens ne soient pas pénalisés par leur temps d'absence, ce qui nécessite un étroit suivi pédagogique.

Les établissements partenaires sont deux établissements privés : l'école primaire Sainte-Catherine (5<sup>ème</sup>) et le collège Notre-Dame de Sion (6<sup>ème</sup>). L'école primaire est située à

proximité immédiate des locaux de la maîtrise ; le collège en est plus éloigné : le transport vers la maîtrise se fait chaque jour par métro, sous la conduite de la surveillante membre de l'équipe MSNDP.

Soucieux de la réussite scolaire de leurs choristes, les responsables de la maîtrise manifestent une vigilance sur ce point, exercent un suivi personnalisé de chaque enfant et assistent aux conseils de classe. En cas de difficulté sur une matière scolaire, l'élève bénéficie d'un soutien, et en cas de besoin le planning des activités musicales est aussitôt modulé (dispense temporaire). En tout état de cause, les études générales demeurent prioritaires.

Au sortir du collège, les élèves peuvent poursuivre leur participation au sein du Jeune Ensemble, tout en choisissant le lycée de leur choix. Certains restent à Notre-Dame de Sion (plutôt les sections scientifiques), d'autres (pour les sections littéraires) optent notamment pour les lycées La Fontaine, Louis-le-Grand ou Racine.

### 1.2.3. Les élèves et étudiants accueillis

#### Effectifs

La maîtrise accueillait durant l'année 2011/2012 l'effectif suivant :

- Pré-maîtrise : 30 enfants
- Chœur d'enfants : 33 enfants (primaire et collège)
- Jeune ensemble : 12 lycéens
- Chœur d'adultes en formation professionnelle : 18 étudiants

soit un total de 90 élèves.

L'effectif total est resté globalement stable ces dernières années (avec quelques évolutions dans la répartition : davantage d'étudiants, un peu moins de lycéens, et une augmentation du chœur d'enfants) et semble proche de la capacité maximale d'accueil selon l'organisation et les moyens actuels.

#### Admission

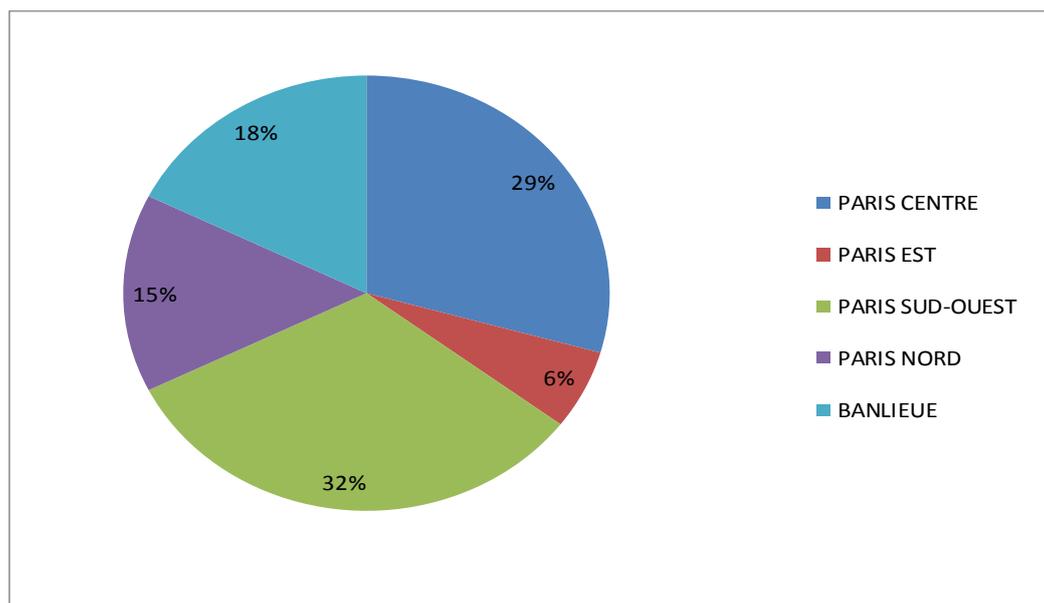
L'admission au sein de la Pré-Maîtrise ne requiert aucun critère particulier. Pour le chœur d'enfants, les modalités d'admission s'opèrent sur la base du dossier scolaire, et de tests d'aptitudes musicales et vocales. L'admission au sein du chœur d'adultes est conditionnée au passage d'une audition.

Lors de l'admission dans le chœur d'enfants, deux entretiens sont organisés : l'un avec les parents, l'autre avec l'enfant seul. A travers une présentation détaillée du quotidien de la formation maîtrisienne, ces entretiens ont aussi pour but de mesurer la motivation de chacun.

#### Origine géographique et sociologique des élèves

Les enfants accueillis au sein de la Pré-Maîtrise habitent très majoritairement le quartier. Le recrutement s'élargit sensiblement à partir du chœur d'enfants. L'observation de l'effectif accueilli durant l'année scolaire 2011/2012 montre une provenance relativement ouverte, incluant les différents secteurs de la capitale ainsi que plusieurs villes de la proche banlieue : une partie des élèves provient d'arrondissements populaires (18<sup>ème</sup>, 19<sup>ème</sup>) et de villes périphériques telles que Fontenay, Bobigny, Saint-Ouen, Gentilly, Arcueil... A noter qu'en l'absence d'internat, le fait d'habiter la banlieue rend l'organisation plus complexe pour les familles, d'où le développement d'un système d'entraide, de co-voiturage ou plutôt de conduites groupées par transports en commun (sous la responsabilité d'un parent).

Graphique 1 : Origine géographique des élèves du chœur d'enfants (année 2012/2013)



Source : Musique sacrée à Notre-Dame

Les catégories sociales apparaissent relativement mélangées (cela semble avoir été constant depuis 20 ans). Paradoxalement, malgré le lieu auquel elle est rattachée, la maîtrise se revendique comme non confessionnelle. Selon ses responsables, elle est amenée à accueillir tout enfant sans distinction aucune, athée ou issu de toutes confessions (catholique, juive, orthodoxe, musulmane... : tous les cas de figure se sont produits). La motivation majeure des parents lors d'une inscription à la maîtrise est la recherche d'un enseignement de qualité incluant une forte dimension artistique. Les entretiens menés avec plusieurs étudiants dans le cadre de cette mission ont confirmé ces positions et constats.

#### Bourses d'études

MSNDP accorde des bourses d'études à certains étudiants du chœur d'adultes, sur la base de critères sociaux. Huit étudiants du second cycle en ont bénéficié durant l'année 2011-2012, pour un montant annuel de 609 € par mois sur 10 mois. Le diocèse de Paris finance une partie de ces bourses et depuis deux ans, la Fondation Notre-Dame (financée par des dons de particuliers) participe également à ce budget, en prenant en charge quatre étudiants boursiers.

#### 1.2.4. Le corps enseignant

L'encadrement musical repose sur une équipe constituée de trois chefs de chœur (deux à temps plein, un à mi-temps) :

- un chef de chœur principal, responsable artistique et pédagogique de la structure,
- un chef de chœur spécialisé dans le chant grégorien et la musique médiévale,
- un chef de chœur assistant, plus particulièrement chargé des chœurs d'enfants.

L'équipe pédagogique est constituée de 17 professeurs à temps partiel (l'ensemble totalisant 5 équivalents temps plein), couvrant l'ensemble des enseignements dispensés (technique vocale, formation musical, éveil, langues, piano, théâtre, etc.). Certains enseignants n'interviennent que très ponctuellement (c'est par exemple le cas pour la « formation liturgique » explicitant l'ordonnancement et le sens des textes chantés : 5h30

répartis sur l'année à raison de 30' une ou deux fois par mois). A cette équipe s'ajoutent des master-classes par de grands artistes (tels Howard CROOK, Udo REINEMANN...).

La plupart des enseignants sont nantis de diplômes pédagogiques du Ministère de la Culture, et sont des spécialistes largement reconnus dans leur discipline. Leur notoriété les amène à intervenir également en d'autres structures et établissements, y compris dans l'enseignement supérieur (le principal professeur de chant de MSNDP vient ainsi d'être recruté sur concours en tant que professeur au conservatoire national supérieur de Paris).

Ce haut niveau qualitatif de l'équipe pédagogique se conjugue à la qualité des chefs de chœurs, et notamment du responsable artistique de MSNDP, considéré comme l'un des meilleurs chefs français de sa génération, et récemment nommé chef du chœur de l'Orchestre de Paris.

### **Statuts - rémunérations**

Chaque enseignant recruté est employé en CDD puis en CDI. La structure a mis en place une grille salariale unifiée, au tarif horaire de [.....] brut (deux enseignants, présents depuis très longtemps à MSNDP, bénéficient d'un taux un peu plus élevé ; la rémunération est un peu moindre pour les accompagnateurs). Une prime d'ancienneté (pondérée selon le volume horaire) rehausse le traitement qui est par ailleurs lissé sur 12 mois. Ainsi, un enseignant assurant un volume hebdomadaire de 10 heures perçoit un traitement brut mensuel hors ancienneté de [.....] (380 heures/année réparties sur 12 mois). *Le développement qui précède a été occulté conformément aux dispositions de la loi du 17 juillet 1978 relative à l'accès aux documents administratifs.*

Ce taux de rémunération avoisine le premier échelon de la grille de professeur d'enseignement artistique. La prime d'ancienneté ne compense que partiellement la progression salariale de la grille de professeur d'enseignement artistique dans la fonction publique. Ce taux se situe également en deçà des salaires habituellement pratiqués dans l'enseignement supérieur, où exercent par ailleurs plusieurs enseignants de MSNDP.

On observe que la plupart des enseignants intervenant à la maîtrise sont des personnalités bien repérées dans le milieu artistique, et en tant que telles, très sollicitées. Si elles ont fait le choix de consacrer une partie de leur disponibilité pour enseigner à MSNDP, il apparaît (comme l'ont précisé plusieurs enseignants lors des entretiens) que leur motivation s'appuie sur la qualité du projet et du travail développé, la cohérence de l'équipe, le renom de la structure. Sans pouvoir s'aligner sur le niveau de salaire que peuvent obtenir ailleurs ses enseignants (mais sans non plus en être trop éloigné), MSNDP a su rassembler une équipe d'excellent niveau autour d'un projet de grande qualité, qui cimente et fidélise cette équipe.

#### **1.2.5. Bilan pédagogique**

L'encadrement pédagogique de la maîtrise apparaît globalement d'un excellent niveau - de nombreux signes le montrent - et le travail mené témoigne d'une belle qualité. Cette mission a permis d'écouter des cours et séances de travail très bien menés, tant avec les chefs de chœur qu'en chant ou en formation musicale. L'enseignement reçu apporte une solide formation pré-professionnelle pour les futurs chanteurs. Quasiment tous les étudiants passés par MSNDP sont devenus des professionnels repérés, notamment au sein des ensembles les plus connus (Accentus, les Arts Florissants, le Chœur Britten, le Concert Spirituel...) ainsi que dans les chœurs d'opéras français ou étrangers. Parmi les élèves chanteurs admis ces dernières années au CNSM de Paris, un nombre significatif a été formé à MSNDP.

Le suivi individuel apparaît bien cadré, conforme aux préconisations du schéma national d'orientation pédagogique pour les conservatoires. Le contrôle continu est mis en œuvre

sous forme d'évaluations personnalisées assurées par chaque enseignant (fiches d'évaluation annuelle récapitulative, tant pour les enfants que pour les adultes).

Rappelons ici ce qui constitue - grâce à la pratique du répertoire vocal polyphonique - l'un des atouts majeurs du système d'enseignement maîtrisien, et qui le différencie des autres : la possibilité d'un contact très précoce avec un répertoire riche et d'une grande qualité (cela n'intervient que beaucoup plus tard pour les apprentis instrumentistes, confrontés aux exercices d'embouchure ou de cordes à vide). Cette approche offre d'emblée à l'enfant une dimension esthétique complète, à l'abri des inévitables tâtonnements de l'apprentissage instrumental. Elle développe efficacement l'oreille, les repères auditifs, l'écoute polyphonique, le sens harmonique, et contribue à rendre les élèves plus rapidement autonomes devant une partition.

Cet enseignement représente probablement le mode d'apprentissage musical le plus complet, qui forme des chanteurs et leur permet de devenir des musiciens au sens fort du terme, des musiciens qui entendent et maîtrisent une polyphonie. Cet enseignement se fonde sur une plénitude et une pratique artistique reliant apprentissage, diffusion, création.

Toutes les configurations et presque tous les styles sont abordés, de la musique médiévale à l'écriture contemporaine : musique profane ou sacrée, chant soliste ou polyphonique, à voix égales ou à voix mixtes... Très tôt, cet apprentissage permet d'intégrer des productions publiques : plusieurs fois par an les élèves participent à des concerts à la cathédrale et lors de manifestations à l'extérieur.

Le programme pédagogique de la maîtrise ainsi que l'articulation des cursus sont explicités dans plusieurs documents, notamment dans un « dossier pédagogique ».

Les contenus didactiques et pratiques se complètent de façon homogène et cohérente.

Les membres du chœur d'enfants reçoivent en moyenne chaque semaine les enseignements suivants :

- Chœur : 9 heures à 11 heures en fonction des productions, en incluant le chant grégorien
- Musique d'ensemble : 1 heure
- Déchiffrage : 1 heure
- Formation musicale : 1 heure
- Technique vocale : 45 minutes en binôme ou 30 minutes en individuel, selon les niveaux
- Piano : 30 minutes
- Atelier théâtre : 1 heure
- Mise en situation dans la cathédrale : 2 heures.

Les membres du chœur d'adultes reçoivent en moyenne les enseignements suivants :

- Chœur : 8 heures à 12 heures en fonction des productions, en incluant le chant grégorien
- Musique d'ensemble : 2 heures
- Interprétation vocale avec les chefs de chant : 1 heure 30 (2 fois 45 minutes : piano, clavecin)
- Déchiffrage : 30 minutes
- Formation musicale : 1 heure 30

- Technique vocale : 1 heure en individuel
- Piano : 30 minutes (facultatif)
- Théâtre : 1 heure 30
- Langues (allemand, italien) : 2 heures
- Mise en situation dans la cathédrale : 3 heures
- Atelier lyrique annuel : stage de 30 heures sur une semaine pour le groupe
- Classes de maître : stages de 50 heures sur deux semaines pour le groupe.

Le cursus suivi par les lycéens du jeune ensemble est allégé :

- Chœur : 3 heures en incluant le chant grégorien
- Formation musicale : 1 heure
- Technique vocale : 30 minutes en individuel
- Piano : 30 minutes (facultatif)
- Atelier lyrique : 25 heures sur l'année
- Mise en situation dans la cathédrale : 2 heures.

Pour information, les cursus mis en œuvre au CRR de Paris (Maîtrise, Jeune Chœur de Paris) s'appuient sur des contenus et volumes pédagogiques analogues. Pour les étudiants en insertion professionnelle, MSNDP et le CRR apparaissent comme les seuls établissements (hors enseignement supérieur) proposant autour de Paris une formation au chant aussi riche, et de ce niveau de qualité.

On repère une forme de complémentarité entre les deux formations : contrairement à MSNDP, le Jeune Chœur de Paris ne travaille que très peu de répertoires anciens et Renaissance (son répertoire s'étend de la fin du baroque au contemporain), et d'une façon générale, peu de répertoire sacré.

### 1.3. Les concerts

#### 1.3.1. La programmation - les répertoires

Chaque année, la programmation de MSNDP veille à illustrer différents formats et créneaux musicaux, tout en respectant des équilibres qu'on retrouve d'une saison à l'autre. Plus de vingt concerts payants sont proposés chaque année entre octobre et juin (23 en moyenne ces dernières années), auxquels s'ajoutent quelques manifestations exceptionnelles, tels les concerts gratuits (Noël, Fête de la musique), des concerts d'été, ainsi que les auditions d'orgue hebdomadaires et l'accueil de chœurs invités.

Globalement, chaque saison annuelle se décline selon le schéma suivant :

- les concerts de la maîtrise, généralement accompagnés à l'orgue, faisant intervenir un ou plusieurs ensembles (le chœur d'enfants, le Jeune Ensemble, le chœur d'adultes...), les enfants ne prenant part qu'à certains de ces concerts ;
- les co-productions, concerts organisés avec la participation d'un orchestre ou ensemble extérieur ;
- les concerts de chant grégorien et de musique médiévale, principalement assurés par l'Ensemble grégorien, avec la participation ponctuelle des autres chœurs ;
- les concerts d'orgue : de 4 à 7 en moyenne, sachant qu'exceptionnellement il n'y en a pas eu durant cette année 2012, du fait de travaux sur le grand-orgue.

Les différents siècles et esthétiques se répondent de façon bien équilibrée chaque saison : toutes les époques sont illustrées (médiéval, Renaissance, baroque, classique, XIX<sup>e</sup>, XX<sup>e</sup>, contemporain), souvent à plusieurs reprises, avec une prédominance des répertoires plus anciens - dont MSNDP demeure l'un des principaux diffuseurs - ainsi que de la musique française, d'une façon plus générale.

Les programmes consacrés à un seul compositeur ou une seule grande œuvre (passion, oratorio...) jouxtent des concerts thématiques, ou des anthologies traversant les siècles (c'est davantage le cas lors des concerts d'orgue). De même, cet équilibre s'opère dans le dosage de la notoriété : chaque année plusieurs grandes œuvres du répertoire côtoient d'autres œuvres et musiciens moins connus voire oubliés, mais dont la (re)découverte réserve d'heureuses surprises (Pérotin, Brumel, Campra, Lesueur... ou encore des œuvres méconnues d'auteurs célèbres, tel l'Oratorio La Vierge de Massenet).

Le XX<sup>e</sup> siècle (de Messiaen à Florentz, en passant par Britten, Gorecki...) est très présent de même que la création contemporaine, tant avec la rediffusion d'œuvres récentes qu'à travers les commandes opérées par la maîtrise.

MSNDP passe régulièrement des commandes à des compositeurs contemporains, aux fins d'enrichir le répertoire notamment par des œuvres accessibles à un chœur d'enfants, ou présentant des configurations particulières. Outre une ligne budgétaire de 25 000 € habituellement dédiée à cette action, la structure planifie parfois des commandes exceptionnelles, telle celle passée au compositeur Philippe HERSANT en prévision du 850<sup>ème</sup> anniversaire de la cathédrale en 2013. Outre des compositeurs connus (Thierry ESCAICH en 2000) MSNDP encourage et sollicite également de jeunes talents prometteurs (Caroline MARCOT).

Illustrant la polyvalence du travail pédagogique mené, la maîtrise explore volontiers des chemins de traverse, loin de ses répertoires habituels. Chaque fin d'année ses étudiants produisent une soirée lyrique où la comédie musicale voire le jazz trouvent leur place. Citons également le spectacle « Viennoiseries » autour des Liebeslieder Walzer de Brahms, programmé au Théâtre du Châtelet en novembre 2011 : les chanteurs du chœur d'adultes étaient dirigés et accompagnés par plusieurs étudiants du CNSM de Paris auxquels s'adjoignait la participation d'élèves danseurs.

En parcourant les nombreux programmes proposés ces dernières années, on retrouve ces principes d'équilibres croisés, qui concourent à l'intérêt et à la cohérence de cette programmation, en parallèle de la qualité de sa réalisation.

### 1.3.2. Les co-productions - les partenariats

Depuis sa création, MSNDP a sensiblement élargi le champ de ses partenariats. Au sein de la programmation, la participation de formations invitées ainsi que la mise en œuvre de co-productions apportent une valeur ajoutée en termes de formats et de répertoires.

La maîtrise collabore chaque année et sous diverses formes avec le Conservatoire national supérieur de musique de Paris. Ainsi en 2010, elle a reçu neuf élèves de la classe de direction d'orchestre afin de leur permettre de participer à la production de l'Oratorio de Noël de Bach, en lien avec le département de musique ancienne du CNSM et de plusieurs chœurs également invités. En 2008, un ambitieux programme Messiaen a été réalisé avec l'Orchestre du CNSM, de même que le Requiem de Fauré et la Symphonie de Psaumes de Stravinsky en 2011. En 2012, le même orchestre ainsi que le Chœur de l'Armée française se sont joints à la maîtrise pour interpréter - de façon très convaincante - l'imposant Roi David d'Honegger lors de deux soirées programmées à Notre-Dame et à la Salle Pleyel.

Depuis un bon nombre d'années, un partenariat s'est tissé avec l'Ensemble Orchestral de Paris (EOP) - désormais appelé « Orchestre de Chambre de Paris » - portant sur la

coproduction de plusieurs concerts chaque année (Passion selon Saint-Jean Bach en avril 2011, Messe du Couronnement de Mozart et Stabat Mater de Haydn en 2012).

Ces partenariats permettent de collaborer avec de remarquables ensembles, notamment de musique ancienne (Alla Francesca, Douce Mémoire, Les Sacqueboutiers...) et avec d'autres chœurs (Maîtrise de Radio-France, Chœur de l'Université de Santa Barbara...).

Sur le plan musical, ces partenariats présentent un réel intérêt, tant vis à vis du public qu'en termes de formation pour les élèves et étudiants de la maîtrise, confrontés à ces expériences enrichissantes avec d'autres ensembles, nourris par ces rencontres et ce travail mené avec des chefs et des solistes prestigieux qu'ils n'auraient pas rencontrés sans ces collaborations (parmi les plus récents : Fabio BIONDI, Reinhard GOEBEL).

Ces collaborations apparaissent plus équilibrées qu'avant : la Maîtrise n'est plus considérée comme un simple chœur d'appoint, mais comme un partenaire à part entière dans la programmation et à travers les choix musicaux.

Notons toutefois que certaines de ces collaborations - notamment celles construites avec l'Orchestre de Chambre de Paris - induisent pour MSNDP des contraintes et des surcoûts très élevés, que ne peuvent réduire le partage des frais ou la duplication des concerts. D'où une inquiétude des responsables de la Maîtrise quant à la possibilité de poursuivre ces collaborations sur les bases actuelles.

A noter que la maîtrise se produit occasionnellement en d'autres lieux à Paris ainsi qu'à l'extérieur (9 concerts extérieurs en 2011). Elle a participé à des festivals tels ceux d'Ambronay, de Lyon, de Masevaux, de Saint-Jean-de-Luz... ou encore le « Festival des cathédrales de Picardie ».

### 1.3.3. La fréquentation

Compte tenu des données statistiques fournies, depuis 6 ans le nombre de concerts payants (avec participation aux frais) est resté stable, autour d'une moyenne annuelle de 23 concerts.

Tableau 1 : Fréquentation des concerts

	2006	2007	2008	2009	2010	2011
Nombre de concerts	23	19	25	23	23	23
Places vendues	9.396	9.683	14.687	12.286	13.621	15.591
Moyenne par concert	408	509	587	534	592	677

Source : Musique sacrée Notre-Dame

Ce tableau n'inclut pas les concerts gratuits (Noël, Fête de la musique) ni ceux organisés en partenariat avec l'EOP, comptabilisés à part.

Durant cette période, la fréquentation s'est accrue : le nombre de places vendues a connu une augmentation de 66 % ; en termes financiers, cette augmentation est de 79%. En incluant les invitations (100 à 150 en moyenne par soirée, en comptant les invités « Culture du Cœur »), on atteint en 2011 une fréquentation moyenne de 800 personnes par manifestation.

L'association estime le nombre total d'auditeurs pour les concerts du soir à 22 000 par an.

Outre la tenue de nombreuses auditions gratuites en parallèle des activités de la maîtrise (une centaine si l'on compte les auditions d'orgues et de chœurs invités), MSNDP souhaite porter une dimension sociale à sa politique de diffusion. Elle le fait en permettant l'accès

gratuit à ses concerts en soirée aux jeunes de moins de 18 ans, par des tarifs préférentiels (moins de 26 ans, personnes âgées, demandeurs d'emploi), ainsi qu'à travers une collaboration avec l'association « Culture du Cœur ». Par ce biais MSNDP accueille chaque année plusieurs centaines de personnes issues de milieux défavorisés, invitées gratuitement lors de concerts. Ainsi chaque soirée, plusieurs dizaines de places gratuites leurs sont réservées.

Si l'on ajoute le public accueilli lors des auditions d'orgue, des concerts extérieurs de la maîtrise, des auditions d'orgue et des participations publiques de chœurs invités, on atteint en 2011 un total de 76.000 auditeurs, pour 132 manifestations.

A noter que les répétitions générales sont ouvertes sur invitation aux parents, amis, familles d'élèves et de chanteurs.

#### **1.3.4. Les concerts et auditions d'orgue - les chœurs invités**

D'une qualité exceptionnelle, le célèbre orgue Cavaillé-Coll de Notre-Dame de Paris demeure un instrument hors pair, l'un des plus connus dans le monde par son histoire, son rayonnement, et par la renommée des organistes et compositeurs qui l'ont illustré à travers les temps. La cathédrale possède également un orgue de chœur d'excellente qualité. L'actuelle équipe d'organistes attirés à ces instruments (trois pour le grand-orgue, deux pour l'orgue de chœur) rassemble des musiciens de tout premier plan menant par ailleurs une carrière internationale, deux d'entre eux étant professeurs au Conservatoire national supérieur de Paris.

Outre les concerts d'orgue en soirée, une audition d'orgue est programmée chaque dimanche après-midi. Ces auditions permettent de faire entendre des organistes venant du monde entier dans des répertoires très éclectiques, ainsi que de promouvoir de jeunes talents. Pour tous, l'opportunité de se produire en ce lieu et sur cet instrument d'exception demeure une expérience unique.

Fondé depuis plus de 35 ans, ce cycle d'auditions a acquis une renommée justifiée, a fait école (d'autres cathédrales ont suivi l'initiative, surtout à l'étranger) tout en restant un point de référence, marqué par la qualité du site et de l'instrument, fleuron de la facture d'orgue française.

Hormis une interruption à la fin des années 1980 (restauration de l'orgue) ainsi que lors de cette année 2012 (travaux de maintenance), ces auditions ont accueilli depuis l'origine un grand nombre d'artistes. Elles touchent un large public ; l'entrée y est gratuite.

Des auditions de chœurs invités sont également programmées, soit le matin en semaine (à 11 heures), soit lors d'un office le samedi soir ou le dimanche matin. Les chœurs désirant se produire font acte de candidature en joignant un enregistrement. Les demandes sont assez nombreuses, et seule une part d'entre-elles est acceptée (entre 40 et 100 selon les années). La plupart des chœurs programmés sont étrangers, en voyage et de passage à Paris. La participation de ces chœurs est conditionnée au versement d'une contribution volontaire (voir infra).

En 2011, les 50 chœurs invités étaient tous étrangers, majoritairement anglais (18) et américains (18), les autres étant canadiens (4) ou issus des quatre coins de l'Europe.

Depuis 1991, la gestion artistique et logistique des auditions d'orgue et de chœurs est assurée par MSNDP.

### **1.4. La production de disques**

Le rayonnement de la maîtrise de Notre-Dame de Paris s'opère également à travers son activité discographique. Parmi l'ensemble des enregistrements produits ces dernières

années, la création et la musique contemporaine occupent une place de choix, à travers des monographies (un CD consacré à Thierry ESCAICH en 2002 avec l'Ensemble orchestral de Paris ; un hommage à Jean-Louis FLORENTZ en 2005) ou d'intéressantes mises en perspectives (Messes du XX<sup>e</sup> : Louis VIERNE - Jean-Pierre LEGUAY ; insertion d'œuvres contemporaines dans des programmes thématiques de répertoires Renaissance, de musique française, ou dans des anthologies du Moyen-Age à nos jours).

Après avoir longtemps collaboré avec Hortus, et ponctuellement avec d'autres labels, MSNDP a récemment décidé de créer son propre label (diffusé par Abeille Musique) sous lequel elle a produit ses derniers enregistrements, notamment le remarqué Inviolata consacré aux polyphonies mariales de la Renaissance (avec l'ensemble Les Sacqueboutiers), ainsi qu'un programme d'œuvres sacrées du romantisme allemand.

Saluée par la critique, cette production discographique reflète l'intérêt du travail mené, la recherche de perspectives croisées, la valorisation de répertoires parfois méconnus, et l'engagement à défendre la musique contemporaine.

Dans le domaine discographique (secteur fragile mais dans lequel il faut être présent) MSNDP aura intérêt à explorer des créneaux complémentaires porteurs, tels que la production d'anthologies « grand public », la musique grégorienne chantée par des enfants, ou encore la diffusion des répertoires liturgiques propres à Notre-Dame.

En parallèle du disque, MSNDP pourra également exploiter de nouveaux concepts, et s'appuyer sur la notoriété exceptionnelle du lieu pour proposer par exemple de nouvelles démarches associant musique, patrimoine et histoire, que ce soit à travers des produits (DVD, multimédias...), des manifestations publiques (visite-concert-conférence) voire des prestations personnalisées (soirées privées pour entreprises...).

### **1.5. La recherche musicologique - le département de musique médiévale**

Dès la fin du XII<sup>e</sup> siècle, l'achèvement de la cathédrale Notre-Dame à Paris coïncide avec l'éclosion d'une nouvelle forme de polyphonie, qui bouleversera et enrichira singulièrement le discours musical. Initiées par les maîtres de chapelle de la cathédrale parisienne (Léonin, Pérotin le Grand), ces innovations se diffuseront à travers toute l'Europe, au travers de ce courant - l'Ecole de Notre-Dame - qui introduit de nouvelles notions rythmiques et une plus large dimension polyphonique. Rapidement, un chœur d'enfants viendra répondre au chœur d'hommes ; dès le XIV<sup>e</sup> siècle la Maîtrise se constitue, et avec elle, un important patrimoine musical autour de ce lieu d'exception.

Porté par un chef de chœur - musicologue et chercheur - spécialisé dans cette école, le département de musique médiévale de MSNDP effectue autour de ce patrimoine un travail de recherche, d'enseignement, de production, tant avec les chœurs d'enfants et d'adultes qu'avec les professionnels de l'Ensemble grégorien. La programmation dédiée à la musique médiévale de même que l'animation, par cet ensemble vocal, d'une messe « grégorienne » chaque dimanche matin, participent de ce travail de transmission patrimoniale.

En s'attachant à diffuser un art musical devenu trop rare et à en transmettre le savoir-faire à travers les générations, ce travail vise aussi à faire vivre dans son cadre naturel un maillon essentiel de l'histoire musicale occidentale, maillon qu'aujourd'hui très peu d'ensembles ou institutions illustrent. Les voûtes de Notre-Dame demeurent l'un des derniers lieux où l'on peut entendre régulièrement ce répertoire d'une richesse musicale trop méconnue. D'où l'importance de ce travail mené à MSNDP, et le souhait qu'il soit conforté et relayé dans sa dimension de recherche musicologique par de nouveaux partenariats institutionnels (CNRS, Musée de Cluny, Centre de musique médiévale de Paris...) susceptibles de déboucher sur l'édition et la publication.

## **1.6. Les activités liturgiques**

Monument recevant chaque année 12 millions de visiteurs, la cathédrale Notre-Dame accueille plus de mille offices célébrés chaque année, notamment les vêpres quotidiennes et les différents offices dominicaux. Garante de la qualité musicale qui doit concourir au rayonnement de ce lieu, MSNDP assure la participation d'un ou de plusieurs chanteurs professionnels afin de rehausser musicalement chacun de ces offices, en complément de la présence de l'un des organistes de la cathédrale. Ces nombreuses interventions sont planifiées en amont : les intervenants se recrutent parmi les étudiants en formation professionnelle, et parmi de nombreux anciens étudiants qui se portent volontaires auprès de MSNDP.

Cette activité est rémunérée, et entièrement prise en charge par la Cathédrale (voir infra). Elle apporte une source de revenus tout en constituant une voie d'insertion professionnelle par la formation pratique, un entraînement efficace à la prise de parole publique sur des textes à chaque fois renouvelés, qu'il faut apprendre rapidement, et restituer dans les meilleures conditions. Les étudiants la perçoivent comme une activité particulièrement formatrice, que chacun mène en fonction de ses disponibilités et besoins.

Parmi ce millier d'offices annuels, une petite partie bénéficie de la présence d'un ensemble vocal : chœur d'enfants, chœur d'adultes, voire les deux réunis. Cette participation des chœurs de MSNDP dans le cadre de la liturgie fait l'objet d'un protocole passé avec la Cathédrale.

Ainsi, le chœur d'enfants intervient en moyenne lors de 25 messes dans l'année. Sachant que certains dimanches il intervient lors de 2 messes, ces 25 offices annuels sont répartis sur environ une douzaine de dimanches ou de samedis, et 4 ou 5 jours en semaine. Ce chœur participe également, 20 fois dans l'année, à l'office des vêpres du vendredi à 17h45 (d'une durée de 30 minutes).

L'ensemble de cette charge paraît dosé avec mesure, et avec un souci d'équilibre. Afin d'éviter toute surcharge, ces interventions sont réparties en fonction des impératifs de diffusion : ainsi les enfants n'ont pas d'intervention les semaines où se déroule un concert.

Le chœur d'adultes intervient globalement sur le même volume d'offices, tant pour les vêpres en semaine que pour les offices dominicaux.

## **1.7. Perspectives d'évolution - bilan prospectif**

Alors que MSNDP a franchi le cap de son 20<sup>ème</sup> anniversaire, la maîtrise de Notre-Dame de Paris s'inscrit parmi les meilleures références de l'enseignement maîtrisien en France. Elle y demeure le seul établissement assurant, à ce niveau de qualité, l'apprentissage et la transmission d'une part importante du patrimoine lié à la musique vocale sacrée (notamment les musiques médiévales et Renaissance). Son engagement en faveur de la création et de la pratique des répertoires contemporains vaut d'être souligné.

Tant sur le plan artistique que pédagogique, le projet est construit et développé avec cohérence, et témoigne d'une grande qualité de réflexion. Par rapport aux précédentes inspections, le travail d'équipe a manifestement progressé en cohésion et en qualité.

A travers ses activités, la maîtrise assure pleinement une mission de service public ; elle le fait à un niveau de qualité remarquable, et comparable à celui des meilleurs projets développés en établissements publics d'enseignement spécialisé.

Ce constat impose aux dispensateurs de subventions une réflexion quant à la valorisation et à l'optimisation de ce pôle d'excellence au sein du paysage musical francilien. En effet, alors que notre pays peine à rattraper son retard historique dans le domaine des pratiques

chorales (au regard des pays anglo-saxons, des pays de l'Est...), le mouvement initié depuis les années 1980 en faveur de l'enseignement maîtrisien entendait promouvoir l'intérêt incomparable de ce mode d'apprentissage (notons à cet égard que le soutien apporté par l'Etat à MSNDP demeure sans doute l'unique et dernier cas de participation significative dans une structure d'enseignement spécialisé initial, hors enseignement supérieur).

Dans la foulée de ce mouvement, des « filières voix » sont attendues dans les conservatoires ; pour autant, le nombre d'enseignants formés en direction de chœur reste largement insuffisant pour les besoins. De même, les structures maîtrisiennes de grande qualité demeurent rares - y compris en Ile de France et à Paris -, alors que les maîtrises constituent, entre autres, un vivier pour former les chefs de chœur de demain.

Compte tenu de ces constats, il apparaît opportun d'élargir l'offre aujourd'hui présente à Paris en termes de « filières voix ». Beaucoup de responsables d'établissement y réfléchissent, sans ignorer la difficulté de cette démarche en matière de ressources et d'encadrement.

A l'évidence, au regard du savoir-faire de son équipe, la qualité du travail mené par MSNDP mériterait de profiter à un plus grand nombre d'élèves.

L'élargissement de l'offre est facilement envisageable, en ouvrant un partenariat avec un ou deux autres établissements scolaires, notamment publics.

Cette perspective peut s'appuyer sur plusieurs effets leviers : encadré par l'équipe en place, l'accroissement - voire le doublement - de l'effectif générerait d'importantes économies d'échelles tout en n'induisant qu'un surcoût limité. Par ailleurs la spécificité du fonctionnement de MSNDP et la pluralité de ses ressources (croisant financements publics et privés ainsi que recettes propres) déterminent - au regard d'un financeur comme la Ville de Paris - un coût de revient par élève sensiblement moindre que s'il s'agissait d'une maîtrise portée par un conservatoire d'arrondissement (lesquels sont financés à hauteur d'environ 90% par leur collectivité). Eu égard à l'intérêt et à la qualité de cette mission de service public, ces constats sont à prendre en compte dans toute réflexion sur la régulation de l'offre à l'échelle du territoire de la capitale.

Par ailleurs, en termes de stratégie et d'orientations pédagogiques, les démarches suivantes conforteront l'action de la maîtrise :

- **Prévoir une convention triennale d'objectifs et de moyens, et formaliser un projet d'établissement** : ce projet s'appuiera sur les différents documents existant (bilan d'activités détaillé, dossier pédagogique, note d'intention du directeur artistique...) et privilégiera les partenariats et liens directs avec le réseau des conservatoires de la Ville de Paris, au sein duquel la maîtrise s'inscrira pleinement en apportant l'excellence de son savoir-faire en chant choral. **L'organisation d'inspections plus régulières contribuera à l'accompagnement et à la mise en œuvre de ce projet d'établissement.**
- **Développer les mutualisations** (de cours, de personnels, de locaux...) notamment avec le conservatoire du 5<sup>ème</sup> arrondissement situé à proximité immédiate de MSNDP ; travailler sur la complémentarité des enseignements et des emplois du temps afin d'optimiser l'usage de locaux et matériels ; favoriser les échanges et partages d'équipes.
- **Tisser des liens avec le Pôle Supérieur d'enseignement artistique Paris Boulogne-Billancourt**, en vue d'un rapprochement susceptible de faire entrer MSNDP comme structure partenaire dans le processus d'enseignement supérieur. La maîtrise - en tant que chœur-école - et son équipe peuvent contribuer à un pôle ressource d'excellence dans l'enseignement de la direction de chœur.

- **Etendre et diversifier les partenariats avec des structures de diffusion** (orchestres, ensembles, chœurs...) tout en les équilibrant, afin d'en préserver les apports au regard des productions publiques et du bénéfice artistique qu'en retirent les élèves.

## 2. LA GESTION DE L'ASSOCIATION

### 2.1. La vie associative

#### 2.1.1. Evolution des statuts et gouvernance

L'Etat, la Ville de Paris et l'association diocésaine de Paris ont décidé conjointement en 1991 de créer l'association Musique Sacrée à Notre-Dame de Paris (MSNDP) qu'ils soutiennent financièrement depuis.

Les premiers statuts de MSNDP remontent à février 1991. Ils ont été légèrement modifiés en 1994 avant de connaître une modification plus importante en 2003 afin de mettre en conformité les textes et un certain nombre de pratiques. Pour l'essentiel, le changement concerne les relations de l'association avec ses deux principaux financeurs publics : l'Etat et la Ville de Paris.

C'est ainsi que l'article 9 prévoit désormais que les représentants de l'Etat et de la Ville de Paris, tout comme les éventuels partenaires, dont la participation aux recettes du budget est supérieure à 5%, sont invités systématiquement aux réunions du conseil d'administration mais sans avoir le droit de vote. Cette modification faisait suite aux demandes de l'Etat et de la Ville de Paris qui souhaitaient être invités aux réunions du conseil d'administration tout en ne participant pas à une prise de décisions engageant leurs subventions.

On notera que Musique Sacrée à Notre-Dame de Paris reste une association fermée<sup>1</sup>, ce qui ne permet d'ailleurs pas l'obtention de la reconnaissance d'utilité publique.

L'association est administrée par un conseil d'administration de quatre membres au moins et de quatorze membres au plus. A l'heure actuelle, le conseil d'administration compte treize membres (cf. liste en annexe III).

Dans la pratique, les instances délibératives de l'association, assemblée générale et conseil d'administration, se confondent. Chaque année, au moins trois conseils d'administration sont réunis et font l'objet de procès-verbaux détaillés.

Les autorités de tutelle, à savoir la Direction régionale des affaires culturelles d'Ile de France (DRACIF) pour l'Etat et la Direction des affaires culturelles (DAC) pour la Ville de Paris, sont ressenties comme très investies et participent pleinement aux débats de fond.

Selon les témoignages recueillis, le conseil d'administration dispose d'une information très complète sur tous les aspects (y compris financiers) de la vie de l'association. Chaque année, un rapport d'activités très détaillé est présenté au conseil d'administration.

Le conseil d'administration s'est ouvert, ces dernières années, sur le monde artistique. C'est ainsi qu'il a accepté, en 2009, la candidature de M. George SCHNEIDER, ancien directeur général de l'Ensemble Orchestral de Paris et actuel directeur de l'association Culture du cœur, afin de bénéficier de son expertise à la fois dans le domaine artistique et dans celui de la recherche de mécénat.

De la même façon, Mme Michèle REVERDY, compositrice de renom, a accepté d'entrer au conseil.

La dynamique d'ouverture du conseil d'administration est indéniable.

---

<sup>1</sup> L'association est dite ouverte si les clauses d'admission sont très larges et elle est dite plus ou moins fermée selon la rigueur de ces clauses.

Au-delà, se pose la question de la transformation progressive de MSNDP en association ouverte, ce qui implique de susciter des adhésions.

Les auditeurs suggèrent qu'une expérience soit tentée en ce sens en proposant, dans un premier stade, aux parents d'élèves d'adhérer à l'association et de bénéficier d'une représentation au sein du conseil d'administration.

A terme plus éloigné, un effort supplémentaire pourrait être réalisé à l'occasion des saisons de concerts en proposant à un public, souvent très fidèle, de pouvoir adhérer à l'association.

### 2.1.2. Le suivi administratif

Le suivi administratif de l'association est satisfaisant.

Cependant, l'association ne dispose pas de registre associatif en dépit de son caractère obligatoire. En effet, toute association a l'obligation de tenir un registre spécial sur lequel doivent être consignés les changements intervenus dans sa direction et les modifications apportées à ses statuts (L 1<sup>er</sup> juillet 1901, art. 5 ; D 16 août 1901, art. 6).

Le registre spécial est destiné à permettre en tant que de besoin, aux autorités administratives ou judiciaires dès qu'elles en font la demande, de suivre les événements statutaires et le fonctionnement de cette personne morale (D 16 Août 1901).

Ce registre, lié à la vie de l'association, doit être conservé indéfiniment.<sup>2</sup>

Certaines mentions obligatoires doivent y figurer. Elles sont précisées par la loi du 1<sup>er</sup> juillet 1901 (art. 5 et 7) et le décret du 16 août 1901 (art. 3).

Le non-respect de cette règle peut entraîner des sanctions par l'autorité administrative, pouvant aller jusqu'à la dissolution de l'association (art. 5 al. L 1<sup>er</sup> juillet 1901). Les sanctions encourues sont civiles, pénales ou administratives.

Parallèlement à la tenue de ce registre associatif, les associations doivent communiquer à la Préfecture de Police dans le délai de trois mois les modifications intervenues dans leur gestion ou leur objet : cette obligation résulte des dispositions de l'article 5 de la loi du 1<sup>er</sup> juillet 1901 : « *Les associations sont tenues de faire connaître, dans les trois mois, tous les changements survenus dans leur administration ou direction, ainsi que toutes les modifications apportées à leurs statuts. Ces modifications et changements ne sont opposables aux tiers qu'à partir du jour où ils auront été déclarés.* »

L'association MSNDP est à jour de ces obligations déclaratives, et les modifications dans la composition du conseil d'administration et les changements de siège social ont fait l'objet de déclarations à la Préfecture. Cependant, l'entrée au conseil d'administration de Michèle REVERDY décidée en novembre 2011 n'a pas été communiquée à la Préfecture.

## 2.2. Les personnels

L'association fonctionne avec des effectifs réduits (une dizaine de personnel administratif et une vingtaine d'enseignants). Néanmoins l'association établit tous les mois près d'une

---

<sup>2</sup>

- Le registre spécial doit être coté de la première à la dernière page et être paraphé sur chaque feuille par la personne habilitée à représenter l'association. Cette définition exclut le principe des « feuilles volantes » (D 16 Août 1901, art. 31).
- Le registre doit être tenu et conservé au siège de l'association (D 16 Août 1901, art. 6).

centaine de feuilles de paye pour rémunérer les intermittents qui sont recrutés ponctuellement pour des prestations.

### 2.2.1. La direction générale

Le directeur de MSNDP, rencontré à de nombreuses reprises lors de l'audit, a quitté l'association à la fin d'octobre 2012 pour devenir directeur général des services de la Cathédrale Notre-Dame, en remplacement de [.....], lui-même ancien directeur de Musique Sacrée.

Ses objectifs ont été atteints : l'association s'est professionnalisée et jouit d'une notoriété unanimement reconnue dans les domaines pédagogique et artistique.

Le choix d'un nouveau directeur intervient dans un contexte budgétaire plus « tendu ». De fait, dans l'annonce parue dans « Talents.fr », il est indiqué qu'il devra non seulement avoir la capacité de « mener un projet de développement artistique, d'initier et mener des partenariats artistiques et pédagogiques en lien avec le directeur artistique », mais également celle de « rechercher de nouvelles sources de financement ».

On notera l'originalité du mode de désignation du directeur qui repose sur un jury présidé par le président de Musique Sacrée à Notre-Dame de Paris avec la participation des trois principaux financeurs : l'association diocésaine de Paris, l'Etat et la Ville de Paris.

Au total, 38 candidatures ont été reçues par ce jury et le choix de ce dernier s'est porté à l'unanimité sur [.....], qui travaillait auparavant auprès du Conservatoire national supérieur de musique et de danse de Paris.

### 2.2.2. Les personnels administratifs

La structure administrative est aujourd'hui stabilisée du point de vue de la répartition des tâches et des effectifs.

Le directeur de l'association fait toutefois remarquer que l'équipe administrative reste toujours fragile car peu étoffée : « la moindre absence pour congés, RTT, maladie, peut entraîner des difficultés de fonctionnement ».

La structure administrative est composée de huit personnes, mais dont l'équivalent temps plein est de 6,79 : un directeur (plein temps), une attachée de direction (plein temps), une secrétaire (plein temps), une secrétaire de production ([.....]), un comptable ([.....]), un chargé de mission (à temps plein) pour l'organisation des auditions d'orgue et de chœurs invités ainsi que pour la régie, un chargé de la communication (plein temps), une surveillante des enfants ([...] heures par mois). *La phrase qui précède a été occultée conformément aux dispositions de la loi du 17 juillet 1978 relative à l'accès aux documents administratifs.*

Les effectifs n'ont pas connu de « dérive inflationniste » ces dernières années.

Le poste de directeur a été évoqué supra.

#### L'attachée de direction

L'attachée de direction travaille dans l'association depuis 21 ans. C'est le « bras droit » du directeur. Elle coordonne l'ensemble des activités et des plannings des chœurs.

Elle entretient des contacts permanents avec la Cathédrale pour la tenue de l'agenda et les questions de régie (l'agenda est depuis peu partagé en réseau avec la Cathédrale).

L'attachée de direction suit l'intégralité de la production et ce, dès la prise de contact avec les partenaires tels que le Conservatoire National Supérieur de Musique.

Elle est enfin l'interlocutrice privilégiée des établissements scolaires partenaires de l'association (l'école élémentaire Sainte Catherine dans le 5<sup>ème</sup> arrondissement et le collège Notre-Dame de Sion dans le 6<sup>ème</sup>).

### **La secrétaire de production**

L'attachée de direction est assistée dans ses tâches par une secrétaire de production qui s'occupe du recrutement des chanteurs et des instrumentistes pour la production artistique : saison musicale (concerts) et liturgie (besoin de chanteurs supplémentaires). La secrétaire de production est également responsable de la location d'instruments (clavecin, orgue) et de la recherche de lieux (généralement payants) pour les répétitions (cf. récemment la Cité U pour les Vêpres de Claudio Monteverdi).

### **La secrétaire**

L'attachée de direction est également assistée par la secrétaire qui, en plus de ses tâches classiques de secrétariat, intervient dans le domaine de l'élaboration des plannings des chœurs et des plannings hebdomadaires des répétitions. Tous les plannings sont réalisés à la main.

### **La comptable**

La comptable travaille [...] heures par semaine. Son champ d'activité s'avère très large. Elle couvre ainsi toute la comptabilité :

- Saisies dans le logiciel comptable EPB ;
- Opérations de paye sur le logiciel GHS spectacles : édition des feuilles de paie, déclaration annuelle des données sociales (DADS). Il y a près de 80 payes par mois (8 administratifs, 18 enseignants et une cinquantaine d'intermittents du spectacle pour les messes et les concerts à la cathédrale).
- Rapprochements de banque, règlement des fournisseurs, déclarations de TVA ...

### **Le chargé de logistique**

Recruté par MSNDP en 1996, ses fonctions actuelles sont très diverses.

Il traite ainsi des demandes des chœurs invités et des organistes ; il est en charge de les accueillir pour les répétitions (le directeur de l'association arbitre les demandes en donnant son accord musical).

Il imprime les programmes pour les concerts (vendus 2 €). Il s'occupe de l'informatique et des photocopieurs en liaison avec la société de maintenance.

Le chargé de logistique gère les interventions de MSNDP dans la cathédrale (répétitions, concerts, raccords ...) ; son interlocuteur est le secrétariat du recteur.

Il imprime enfin les tickets de billetterie (par tranche de quatre concerts avec trois tarifs et couleurs différents), en remet une partie à la boutique de la cathédrale et en conserve un autre pour les remettre, les soirs des concerts, aux personnes ayant acheté sur le site CLASSICTIC.

### **Le chargé de mission communication**

Le responsable de la communication est également en charge de la bibliothèque (ce dernier point est traité dans un paragraphe particulier).

Au titre de sa mission communication, il a unifié les documents de l'association en modifiant leur aspect visuel (annonce des concerts, invitations...) et a développé et professionnalisé l'affichage des annonces de concert.

Il rédige systématiquement la présentation des œuvres faites avant les concerts (environ 25 par an). Il élabore les dossiers de presse et entretient des relations avec les journalistes

des revues qui annoncent les concerts ou rédigent des articles (Diapason, Classica, La Croix, Cadence).

Le responsable de la communication rédige des newsletters qui sont adressées par mail aux personnes qui en font la demande.

Il a enfin développé de nouveaux supports (flyers, cartes postales) et créé un fichier des invitations.

### **La surveillante des enfants**

Elle a pour fonction de gérer les accompagnements des enfants et de gérer leurs pauses.

Elle a un lien direct avec les parents qu'elle appelle en cas de retard ou d'absence.

Elle tient à jour et vérifie les cahiers de correspondance.

Elle propose des folios et les distribue aux enfants, étiquette leurs casiers, vérifie que les aubes sont propres, s'assure que les tenues des enfants sont correctes pour les offices...

En termes d'organisation de son temps, elle travaille les après-midi en semaine, sauf le mercredi, jour où les enfants n'ont pas cours. Mais elle est également amenée à travailler le samedi ou le dimanche quand les enfants chantent à la cathédrale et parfois le soir assez tard.

### **2.2.3. Les personnels enseignants**

Le corps enseignant de l'association a été présenté plus haut (cf 1.2.4 « Le corps enseignant », page 9). Ces enseignants interviennent le plus souvent dans d'autres structures et la question du cumul des rémunérations, se pose naturellement. Les rapporteurs se sont donc rapprochés de la DAC afin de vérifier que les enseignants travaillant pour MSNDP et par ailleurs titulaires ou agents contractuels de la Ville, avaient bien présenté une demande d'autorisation de cumul et que celui-ci avait bien été autorisé conformément aux dispositions de la loi du 2 février 2007.

Il est apparu que s'agissant des personnels titulaires et contractuels des CMA (Conservatoires municipaux d'Arrondissements) et du CRR (Conservatoire à Rayonnement Régional de Paris) soumis à cette autorisation, tous avaient obtenu une telle autorisation à l'exception d'un enseignant qui bien que recruté depuis plusieurs années par MSNDP n'a entamé la procédure que récemment (demande d'autorisation transmise au bureau des personnels des enseignements artistiques mais non encore traitée par ce dernier au moment de la rédaction du présent rapport).

### **2.2.4. Les personnels intermittents**

L'association recrute très régulièrement des chanteurs lors des concerts qu'elle organise ainsi que des chantres<sup>3</sup> pour les offices qui sont célébrés à Notre-Dame. Tous ces recrutements sont réalisés par l'association, y compris ceux des chantres, et l'article 4 du protocole d'accord entre la Cathédrale et l'association prévoit d'ailleurs explicitement ce point : « *L'association (...) consacre une partie importante de ses moyens humains, matériels et financiers à la gestion administrative, financière et fiscale des personnels permanents et occasionnels qui interviennent aux offices : déclarations préalables à l'embauche, contrats, payes, charges sociales, taxes, déclarations fiscales ...* ».

Si les rapporteurs ont pu s'assurer que les procédures administratives étaient bien respectées par l'association pour les intermittents recrutés dans le cadre de concerts, en

---

<sup>3</sup> Chantre : personne qui chante aux offices religieux.

revanche, il est apparu que l'association ne procédait pas aux déclarations préalables à l'embauche (DPAE) des chantres. De même, leurs contrats sont réalisés ex-post, alors qu'ils devraient être établis avant la réalisation de leurs prestations.

L'association justifie cette situation par les changements de dernière minute qui interviennent très régulièrement pour ces prestations aux offices de Notre-Dame : les désistements et annulations seraient fréquents, contraignant ainsi MSNDP à procéder à des remplacements. L'association met également en avant le fait que les charges sociales afférentes à ces emplois sont correctement calculées ce que confirme l'absence de redressement de l'administration à l'occasion du son dernier contrôle URSSAF.

Cette situation n'est pas satisfaisante : d'une part, à défaut de déclaration préalable d'embauche, l'employeur encourt diverses sanctions, notamment pénales et administratives pour dissimulation d'emploi salarié ; d'autre part, un salarié peut demander, par écrit, aux services compétents en matière de travail dissimulé dont la liste figure à l'article L 8271-7 du Code du travail et notamment à l'URSSAF, si son employeur a accompli la déclaration préalable à l'embauche le concernant.

Les rapporteurs recommandent donc que les formalités d'embauche des chantres soient respectées.

**Ils recommandent également à l'association d'étudier la possibilité de rejoindre le dispositif GUSO** (Guichet Unique du Spectacle Occasionnel) afin de dresser un bilan coût/avantage de ce « guichet ». Le GUSO<sup>4</sup> est un service de simplification administrative proposé par les organismes de protection sociale du domaine du spectacle, qui a pour objectif d'alléger les démarches des employeurs qui n'ont pas le spectacle vivant comme activité principale.

MSNDP n'utilise pas ce service, car ses responsables estiment que l'association n'entre pas dans le champ d'application de ce dispositif. Or le site internet du GUSO ([www.guso.fr](http://www.guso.fr)) indique dans sa page d'accueil :

*« Peut donc bénéficier de ce dispositif toute personne physique (particulier, commerçant, profession libérale...), toute personne morale de droit privé (association, entreprise, comité d'entreprise, hôtels, restaurants...) ou de droit public (collectivité territoriale, établissement public, service de l'Etat...) qui :*

- n'ont pas pour activité principale ou pour objet l'exploitation de lieux de spectacles, de parcs de loisirs ou d'attraction, la production ou la diffusion de spectacles,*
- emploient sous contrat à durée déterminée des artistes du spectacle (article L 7121-2 du Code du travail) ou des techniciens qui concourent au spectacle vivant.*

*Le GUSO ne concerne que le spectacle vivant, c'est-à-dire les représentations sur scène avec la présence d'au moins un artiste. Ne sont donc pas concernées les prestations dites enregistrées (audiovisuel, télévision, radio), les cours, formations et ateliers dispensés. »*

L'adhésion à ce dispositif, si elle s'avérait possible, devrait permettre à l'association de simplifier ses démarches concernant les recrutements d'intermittents. Bien évidemment, mais cette démarche est indépendante, l'association organisant plus de six spectacles par

---

<sup>4</sup> GUSO : Le service Guso, mis en place le 2 novembre 1999 suite à une réflexion menée conjointement entre les organismes de protection sociale du domaine du spectacle (AFDAS, Unédic, Audiens, Congés Spectacles, CMB, Urssaf) et les représentants de la profession, à l'initiative des pouvoirs publics, est obligatoire depuis le 1er janvier 2004 (pour les dates de contrats de travail postérieures au 31 décembre 2003).

an, devra préalablement obtenir sa licence d'entrepreneur de spectacle auprès de la DRAC (cf. infra).

## **2.3. Les moyens de fonctionnement**

### **2.3.1. Les locaux**

Initialement installée dans le couvent des Bernardins (rue de Poissy dans le 5<sup>ème</sup> arrondissement), l'association MSNDP occupe depuis 2001 les locaux municipaux du presbytère de la paroisse St Séverin dans un immeuble de R+4 : la superficie des surfaces occupées par l'association est de 816 m<sup>2</sup>. A son arrivée dans les lieux, le diocèse a fait réaliser d'importants travaux (d'un montant de 607 148 €) qu'il a pris en charge et que l'association rembourse selon un échéancier qui a été modifié afin de ne pas trop peser sur ses finances. Ces travaux seront intégralement remboursés en 2013.

Le bâtiment est dans un état relativement vétuste et, de manière incontournable, des travaux incombant au propriétaire devront intervenir prochainement. En particulier, les façades, tant sur cour que sur rue, sont passablement dégradées et un ravalement devra être réalisé dans les prochaines années.

Par ailleurs, la question de l'accessibilité des locaux aux handicapés devra être rapidement traitée. En effet, l'obligation prévue par la loi handicap de 2005 de rendre accessibles aux personnes handicapées d'ici au 1er janvier 2015 tous les bâtiments recevant du public va contraindre à d'importants travaux dont le financement (Ville ou association) devra être prévu.

Les rapporteurs recommandent donc qu'une visite de la direction du patrimoine et de l'architecture soit réalisée afin de faire le point sur l'état de ce bâtiment et les travaux à envisager.

#### **2.3.1.1. Registre de sécurité**

L'association doit tenir un registre de sécurité et le placer à l'accueil : cette obligation n'est pas respectée.

#### **2.3.1.2. La mise à disposition des locaux n'est pas mentionnée dans les annexes des comptes de la Ville**

Il est important de relever que la Ville de Paris ne fait pas figurer en annexe de ses comptes la subvention en nature octroyée à l'association Musique sacrée à Notre-Dame et consistant en la mise à disposition de locaux Boulevard Saint Germain à Paris. Or, l'article L 2313-1 du CGCT fait obligation de joindre aux comptes la liste des concours attribués à des tiers en nature ou en subvention.

Il convient donc de faire apparaître dans les annexes budgétaires de la Ville la subvention en nature accordée à l'association MSNDP<sup>5</sup>.

---

<sup>5</sup> Les locaux occupés par l'association MSNDP au 39 boulevard Saint-Germain appartiennent à la Ville de Paris. Ce presbytère a été donné en location à l'association diocésaine de Paris en vertu d'un contrat en date du 31 octobre 1951, complété par un avenant du 6 février 1995 destiné à prendre en comptes l'adjonction au bail initial de surfaces supplémentaires. Aujourd'hui, les locaux du 39 boulevard Saint-Germain font l'objet d'une occupation conjointe de l'association diocésaine de Paris et de MSNDP.

### 2.3.2. Les biens mobiliers

Les immobilisations sont suivies sous excel dans un tableau tenu à jour par la comptable.

A la demande des auditeurs, MSNDP a fourni un inventaire physique de ses biens mobiliers.

Les instruments sont référencés par catégorie (clavecin, pianos, etc...) même si plusieurs lignes sont intitulées « instruments de musique » sans autre précision. Sont également enregistrées l'année d'acquisition et la valeur en euros.

Le document intitulé « Inventaire des instruments appartenant à l'association » communiqué par le directeur de l'association indique également la localisation par salle, la marque et le modèle.

On remarque que deux pianos quart-de-queue appartenant à MSNDP sont installés dans la cathédrale, alors que le piano quart de queue Grotian-Steinweg installé en salle 201 mis en dépôt n'appartient pas à l'association.

Le parc est très majoritairement composé de pianos.

Cet inventaire n'est pas accompagné d'une appréciation sur l'état de certains instruments avec les défauts ou réparations nécessaires.

On notera que l'orgue situé au rez-de-chaussée est mis à disposition par le conservatoire municipal du 5<sup>ème</sup> arrondissement.

### 2.3.3. La médiathèque

L'association dispose d'une médiathèque.

Son responsable, depuis octobre 2011, est également responsable à mi-temps de la communication.

Concernant la médiathèque, le fonds se compose de deux parties :

- Le fonds dit « fonds Revert », composé pour l'essentiel des partitions de l'ancienne maîtrise, avant la fondation de MSNDP en 1991. Une vingtaine de cartons restent à inventorier.
- Le fonds créé depuis la création de MSNDP qui est constitué de :
  - Partitions accessibles aux étudiants,
  - Partitions en nombre pour les productions,
  - Disques (en accès libre),
  - Livres musicologiques (en accès libre).

Depuis sa prise de fonction, le responsable de la médiathèque, qui a suivi une formation approfondie en musicologie (deux masters), procède à un inventaire systématique de l'ensemble du fonds.

A l'heure actuelle, l'inventaire et le rangement des partitions en nombre ont été réalisés. Le fonds en accès libre concernant le répertoire soliste (Lieder) a été mis à jour.

L'inventaire du fonds relatif aux opéras et aux oratorios est en cours.

Il restera à faire l'inventaire du répertoire pour chœurs en accès libre, ainsi que celui des disques.

Enfin, l'archivage d'une vingtaine de cartons provenant des archives du « fonds Revert » (évoqué supra) devra être mené à bien. Ce fonds pourtant très riche n'a en effet jamais été exploité.

Les étudiants peuvent emprunter des documents (un formulaire d'emprunt informatique a été mis au point pour la rentrée de septembre 2012). L'ensemble du fonds est informatisé sur un logiciel ACCESS (6 071 titres au 9 octobre 2012).

Dans la perspective du jubilé pour les 850 ans de la cathédrale Notre-Dame de Paris, une politique d'achats est menée afin d'enrichir le fonds. C'est ainsi que les étudiants bénéficient, désormais, de collections complètes des œuvres de Schubert, Brahms, Mendelssohn, ...

#### **2.3.4. Les outils informatiques**

Comme indiqué supra, la réservation des salles et les plannings des chœurs ainsi que des répétitions sont gérés à la main. L'utilisation d'outils informatiques de réservation de salles et de planning des différentes activités de l'association permettrait de réaliser des gains de productivité importants. Des logiciels conçus pour les conservatoires d'arrondissement gèrent, outre ces aspects, toutes les questions relatives à la scolarité (frais d'inscription, absence, diplômes, etc...).

### 3. UNE SITUATION FINANCIERE SAIN

La comptabilité de l'association est réalisée par une salariée à temps partiel qui, outre les tâches comptables qu'elle effectue dans leur ensemble (passation des écritures, tenue de la caisse, rapprochements de banque, établissement des comptes...), s'occupe également de la paye (du calcul à l'édition des bulletins de salaires) et de l'ensemble des déclarations fiscales et sociales.

La comptabilité de l'association est organisée de manière documentée et rigoureuse : les comptes sont justifiés et les pièces comptables sont archivées avec soin. La qualité de ce travail peut être mesurée au regard de l'absence de redressement significatif infligé lors du dernier contrôle URSSAF réalisé au cours du printemps 2012, alors que l'association établit chaque mois près d'une centaine de fiches de payes. A l'exception de quelques points marginaux qui seront évoqués par la suite, la comptabilité est tenue avec une grande rigueur.

Un commissaire aux comptes valide chaque année la comptabilité de l'association.

Dans le respect des principes posés par la loi de séparation des Églises et de l'État adoptée le 9 décembre 1905 (Article 2 : « *La République ne reconnaît, ne salarie ni ne subventionne aucun culte [...]* »), les responsables de l'association se sont attachés en 2005 à formaliser les liens, notamment financiers, qui existent entre Musique Sacrée à Notre-Dame de Paris et la Cathédrale Notre-Dame de Paris. Un document de 17 pages a ainsi été élaboré et prévoit de manière très détaillée comment les frais engagés par l'association pour les activités liturgiques sont remboursés par la Cathédrale. Ce protocole d'accord qui constitue le socle de ces relations est complété chaque année par un avenant d'une dizaine de pages qui actualise la tarification des différentes prestations organisées par l'association dans le cadre de l'activité culturelle de la Cathédrale.

Ainsi, au titre du service pastoral et liturgique de la Cathédrale, cette dernière règle 120 000 € annuels correspondant à la prise en charge **d'une partie des frais de structure de l'association** (personnel, fournitures...), complétés par une contribution de 125 000 € environ (« *service ordinaire* ») correspondant aux 1 050 offices des dimanches, solennités et vêpres. S'ajoutent à ces montants, les refacturations ponctuelles des « *services exceptionnels* » (17 686 € en 2011). Ces derniers services, qui dépendent étroitement des événements culturels ou culturels (célébrations municipales, régionales, nationales ou internationales), désignent les offices et interventions ne relevant pas des services issus de la programmation annuelle.

Les rapporteurs indiqueront plus loin que si la distinction entre les activités liturgiques de l'association et les autres activités (enseignement et production) apparaît clairement dans les budgets de la structure, il n'en est pas de même dans les comptes dont l'examen ne permet pas d'identifier ces différents pôles d'activités.

Les comptes de résultat de l'association sur les cinq dernières années ont été synthétisés dans le tableau suivant :

Tableau 2 : Compte de résultat l'association Musique sacrée à Notre-Dame (en €)

	2007	2008	2009	2010	2011
<b>Produits</b>					
Concerts vendus (dons...)	64 000	81 597	72 700	43 077	56 488
Programmes - billetterie	138 831	201 594	181 290	205 149	253 711
Chantres Cathédrale	11 464	36 006	17 725	12 700	17 686
Rétrocessions sur disques	207			6 629	
Vente de disques	19 026	24 355	28 589	21 207	25 969
<b>Subventions</b>					
Ministère de la culture	228 675	224 102	224 102	228 675	228 675
Ville de Paris	232 000	232 000	232 000	228 675	215 000
Diocèse de Paris	232 000	232 000	232 000	232 000	232 000
CRIF	34 650				
Subventions pour bourses	60 980	60 980	60 980	60 980	43 000
Mécénat	18 000	12 000	15 000	23 000	48 000
<b>Autres produits</b>	255 899	256 711	275 754	319 456	277 225
Produits financiers	10 162	13 514	4 053	3 076	3 440
Produits exceptionnels	19 731		600		375
<b>Total Produits</b>	<b>1 325 625</b>	<b>1 374 859</b>	<b>1 344 793</b>	<b>1 384 624</b>	<b>1 401 569</b>
<b>Charges</b>					
Achats de marchandises	6 917	14 313	6 082	35 461	4 620
Autres achats externes	174 708	179 045	186 311	209 698	211 174
Impôts et taxes	22 842	19 066	32 759	34 799	33 000
Charges de personnel	996 048	1 014 783	990 426	984 835	1 043 602
Dotation aux amortissement	56 968	57 089	58 261	56 865	54 197
Autres ch. gestion courante	72 475	73 579	67 742	62 131	48 522
Charges financières		37			
Charges exceptionnelles	9 743	3 442	2 592	32	2 213
<b>Total Charges</b>	<b>1 339 701</b>	<b>1 361 354</b>	<b>1 344 173</b>	<b>1 383 821</b>	<b>1 397 328</b>
<b>Impôt sur les sociétés</b>	<b>1 575</b>	<b>1 300</b>			
<b>Résultat net</b>	<b>- 15 651</b>	<b>12 205</b>	<b>620</b>	<b>803</b>	<b>4 241</b>

Source : Tableau réalisé par l'IG à partir des comptes de l'association

### 3.1. Des charges bien maîtrisées

Les charges sont essentiellement constituées des frais de personnel.

#### 3.1.1. Les frais de personnel

Les frais de personnel (salaires et charges sociales) qui se sont élevés à 1 043 602 € en 2011 se répartissent en trois parts sensiblement égales : les trois catégories de personnels sont **administratifs**, **intermittents** (personnes engagées ponctuellement pour accompagner les offices ou recrutées pour des concerts) et **pédagogiques** (enseignants et chefs de

chœur). Le tableau qui suit retrace l'évolution de ces trois postes de salaires hors charges sociales :

**Tableau 3 : évolution des salaires (hors charges sociales) de l'association Musique sacrée à Notre-Dame (en €)**

	2007	2008	2009	2010	2011
salaires administratifs	227 106	215 166	219 665	234 469	247 971
salaires intermittents	194 242	244 826	200 728	187 595	226 282
salaires équipe pédagogique	247 856	230 067	258 049	247 912	240 111
<b>TOTAL salaires :</b>	<b>669 204</b>	<b>690 059</b>	<b>678 442</b>	<b>669 976</b>	<b>714 364</b>

Source : tableau réalisé par l'IG à partir des comptes de l'association

Il apparaît clairement que si les salaires des administratifs et de l'équipe pédagogique évoluent de manière relativement régulière, les salaires des intermittents connaissent de fortes variations d'une année sur l'autre comme en témoignent les évolutions observées au cours des dernières années : +26% de 2007 à 2008, -18% de 2008 à 2009, -6% de 2009 à 2010 et +21% de 2010 à 2011. Les recrutements d'intermittents sont affectés par deux variables :

- les offices exceptionnels qui se déroulent à la cathédrale (messes de commémoration, visites ecclésiastiques, ordinations, obsèques nationales) et qui subissent l'impact de l'actualité ; dans ce cas ces frais sont répercutés intégralement et même au-delà à la cathédrale ;
- les concerts et le niveau des choristes recrutés : il a été indiqué aux rapporteurs que les recrutements réalisés pour les concerts servaient de « variable d'ajustement » pour assurer le respect des contraintes budgétaires.

### 3.1.2. Les autres charges

Certaines charges, bien que de faible importance, méritent d'être détaillées car elles permettent de mieux appréhender la diversité des activités de l'association.

Ainsi, le poste « honoraires d'enregistrements » concerne les frais techniques liés aux enregistrements discographiques. Traditionnellement, l'association travaillait avec la maison de disques Hortus, spécialisée dans la musique sacrée du 19<sup>ème</sup> siècle à nos jours.

L'association a, depuis l'année 2010, fait le choix de produire elle-même certains de ses disques. Deux disques ont ainsi vu le jour : en 2010, un disque consacré à la musique romantique allemande et en 2011, « *Inviolata* », disque consacré aux grandes polyphonies mariales de la Renaissance et qui a reçu le prix Olivier Messiaen en 2012. Un troisième disque de musique médiévale devrait sortir au mois de décembre 2012.

L'économie de ces éditions est délicate à appréhender car ces enregistrements s'accompagnent également de concerts, ce qui contraindrait à affecter la part des charges et des cachets à la production audio et une part aux concerts donnés. Par ailleurs, les ventes de disques qui viennent atténuer les coûts occasionnés par ces productions s'étalent sur une longue période. Enfin, les produits dégagés par les ventes de ces enregistrements diffèrent très sensiblement selon le canal de distribution.

Selon le directeur, ces éditions constituent une source de coût, mais en l'absence de comptabilité analytique, cette affirmation n'est pas vérifiable. Ces productions participent toutefois incontestablement au rayonnement de la maîtrise et à la diffusion de son travail.

Parmi les autres charges, la publicité occupe une place relativement importante. Dans la présentation actuelle, ces dépenses sont regroupées dans deux comptes distincts, dont les intitulés manquent de clarté :

- Communication (impression de billets, annonces presse etc...) : 11 296 € en 2011 ;
- Publicité (catalogues, imprimés) : 11 081 € en 2011.

Les intitulés de ces comptes tels qu'ils apparaissent dans les comptes de résultats ne sont pas pertinents : d'une part, les frais d'impression de billets (1 161 € en 2011) sont imputés en comptabilité générale au compte « imprimerie pour concerts » ; d'autre part l'association n'édite pas de catalogue.

Au-delà de ces questions d'intitulés de comptes, il faut signaler que l'association recourt fréquemment à des publicités dans diverses publications, ainsi que ponctuellement sur les ondes de radios spécialisées (France Musique...). L'impact de ces campagnes est difficile à mesurer, mais le public qui assiste aux concerts a progressé significativement au cours des dernières années. Cette évolution est mesurable, tant en terme de fréquentation globale (cf supra partie 1) qu'en termes d'accroissement des produits de la billetterie (cf infra).

Il faut enfin souligner que l'association n'utilise plus la possibilité de communication gratuite ouverte aux associations sur les panneaux lumineux de la Ville de Paris. Cette décision résulte de l'absence de retour de la part de la Direction de l'information et de la communication de la Ville de Paris aux demandes de diffusion des annonces des concerts présentées par l'association. Les rapporteurs précisent que ces demandes d'insertion qui se font en ligne sur le site internet de la Ville de Paris sont automatiquement publiées, sauf si la demande ne peut pas être prise en compte. Dans ce cas, et dans ce cas seulement, un courriel est adressé avec le motif du refus. Il est donc recommandé à l'association de réitérer ses demandes de diffusion afin de continuer à bénéficier de ce mode de communication gratuit.

On signalera que les frais engagés par l'association pour louer des salles destinées à des répétitions ponctuelles ou pour procéder à des enregistrements devraient normalement être en totalité imputés à un compte « locations immobilières ». Dans les faits, il est arrivé que des dépenses relevant de cette nature soient imputées à d'autres comptes : ainsi, la dépense de 1 000 € relative à la location de la chapelle des missions étrangères au mois de juin 2011, a été imputée à un compte intitulé « dons ». De surcroît, en l'absence de justificatif fourni par le bénéficiaire, la seule pièce comptable justificative de cette dépense réglée par chèque est une feuille manuscrite établie par le directeur de Musique sacrée<sup>6</sup>, sans indication du montant de la dépense correspondante.

### **3.2. Des produits en augmentation régulière**

Les produits de l'association proviennent principalement des subventions reçues qui représentent pratiquement 50% du total de ses produits. Les ventes de billetterie, les concerts vendus, les ventes de disques et d'autres produits annexes complètent ces ressources (mécénat, accueil de chœurs, soirées privées..).

---

<sup>6</sup> Cette feuille indique simplement : Don « missions étrangères de Paris » pour prêt de la Chapelle. Enregistrement disque « Inviolata » du 7 au 11 juin 2011.

### 3.2.1. Les subventions reçues

Le ministère de la culture, le diocèse de Paris et la Ville de Paris sont les trois principaux financeurs de l'association et leur participation était traditionnellement organisée selon un principe de parité. Cependant cette stricte parité qui a perduré pendant des années n'existe plus et les soutiens de l'Etat et de la Ville évoluent de manière différente : ainsi, le ministère de la culture qui avait légèrement diminué le montant de sa subvention en 2008 et 2009 (-2%) a rétabli en 2010 et 2011 sa dotation au même niveau qu'en 2007, soit 228 675 €. De son côté, la Ville de Paris a sensiblement réduit le montant de sa subvention qui est passée de 232 000 € pour chacune des années 2007 à 2009, à un montant de 228 675 € en 2010 et de 215 000 € en 2011. Sur la période, seul le diocèse a maintenu le montant de son aide.

Le tableau ci-dessous récapitule les subventions reçues par l'association au cours des cinq dernières années :

Tableau 4 : Subventions reçues par l'association Musique sacrée à Notre-Dame (en €)

	2007	2008	2009	2010	2011
Ministère de la culture	228 675	224 102	224 102	228 675	228 675
Ville de Paris	232 000	232 000	232 000	228 675	215 000
Diocèse de Paris	232 000	232 000	232 000	232 000	232 000
Conseil régional Ile de France	34 650				
Subventions pour bourses	60 980	60 980	60 980	60 980	43 000
Mécénat	18 000	12 000	15 000	23 000	48 000
<b>Total Subventions</b>	<b>806 305</b>	<b>761 082</b>	<b>764 082</b>	<b>773 330</b>	<b>766 675</b>

Source : tableau réalisé par l'IG à partir des comptes de l'association

MSNDP a bénéficié jusqu'en 2007 de financements de la part de la région Ile-de-France (subvention CRIF) au titre de la formation professionnelle pour le chœur d'adultes (cf. paragraphe 3.5.2.3.).

La rubrique intitulée « Mécénat » regroupe des produits divers :

- D'une part du mécénat stricto sensu : en réalité les produits de cette nature sont très réduits et se limitent à quelques opérations au cours des dernières années : ainsi, en 2011, l'association a reçu une subvention de 8 000 € de la fondation Bettencourt Schueller pour la réalisation du disque « *Inviolata* » produit par MSNDP. Dans ses budgets 2011 et 2012, l'association MSNDP a fait figurer une subvention de l'association Musique Nouvelle en liberté<sup>7</sup> qui s'était, semble-t-il, engagée à verser une somme de 6 000 € en 2011 et de 5 000 € en 2012 au titre de la diffusion d'œuvres appartenant au registre contemporain, mais l'aide prévue en 2011 n'a jamais été versée et à la date de remise de ce rapport, le versement escompté au titre de 2012 n'était toujours pas intervenu. La fondation Orange qui a longtemps

<sup>7</sup> Fondée en 1991 par Marcel LANDOWSKI et Benoît DUTEURTRE, et soutenue par la Ville de Paris ainsi que par l'Etat (ministère de la culture et de la communication), l'association Musique nouvelle en liberté a pour mission d'élargir l'audience de la musique contemporaine. Son activité principale consiste à soutenir les « *concerts mixtes* » qui mélangent répertoire classique et création contemporaine. Elle apporte pour cela des aides financières aux orchestres, aux festivals, aux institutions musicales et aux interprètes.

soutenu l'association avec des versements annuels de 15 000 € de 2006 à 2010 a cessé son soutien à partir de 2011.

- La distribution de certaines bourses est imputée à ce compte. La fondation Notre-Dame finance ainsi quatre bourses pour des montants d'environ 20 000 € par an. L'augmentation sensible de ce poste entre 2010 et 2011 n'est qu'apparente car le versement tardif de cette aide en 2010 a conduit la comptabilité à proratiser les sommes reçues et à affecter en 2011 la quasi-totalité des sommes reçues au titre de l'année 2010 mais effectivement perçues en 2011.

Par ailleurs, les bourses attribuées aux élèves par la Cathédrale sont imputées à un compte spécifique « subventions pour bourses ». Le soutien de la Cathédrale pour financer quatre bourses pour le chœur d'adultes représentait en 2011 la somme de 43 000 € ; les années précédentes ce soutien était notablement plus élevé (60 980 € en 2008, 2009 et 2010). Les rapporteurs recommandent que les sommes imputées aux comptes « mécénat » et « subventions pour bourses » respectent les intitulés de ces comptes.

### 3.2.2. Les produits des activités de production

Ces produits concernent la billetterie, les ventes de disques et les ventes de concerts.

- Le poste « *programmes / billetterie* » a totalisé **253 711 €** en 2011, soit environ 20 % du budget de l'association. Depuis 2007, l'accroissement de plus de 83 % de ces produits est à mettre au crédit de la qualité de la programmation et des efforts de communication qui ont été entrepris, mais également de la hausse des tarifs intervenue en 2009, le prix des billets au plein tarif passant cette année-là à 18 € contre 15 € auparavant. En 2011, le montant de ce poste se décline de la manière suivante : billetterie : 215 166 €, billets vendus par l'intermédiaire de Classictic (site internet) : 33 762 € et ventes de programmes 4 782 € ; le site internet procure à lui seul près de 14 % des ventes de billets. Il est à noter que la commission versée au site est payée directement par le client au moment de son achat, en sus du prix du billet ; il est également intéressant de relever que 10 % environ des clients ayant acheté des places par ce canal ne se rendent pas au concert ;
- Les ventes de disques : elles se font selon plusieurs modes de distribution. Le distributeur avec lequel l'association a contractualisé propose les disques de l'association (format CD) sur son site internet, mais également des téléchargements d'albums ou de morceaux d'albums qui peuvent être réalisées par le biais d'une plate-forme de téléchargement en ligne. Ces ventes tendent à se développer (environ 200 téléchargements par an). Dans le cas de ventes de CD réalisées par le distributeur de ces disques, le retour est de 55 % du prix de gros HT par disque vendu, ce qui représente environ 4 € par disque : les ventes réalisées par ce canal représentent environ 2 500 disques par an. Les ventes de disques les plus significatives sont réalisées par l'intermédiaire de la boutique de la cathédrale. Enfin, l'association propose systématiquement ses disques à la vente en fin de concerts. Ce dernier créneau (vente directe), de loin le plus rentable, ne concerne que quelques unités par concert. Le poste « *ventes de disques* » a représenté 25 969 € en 2011.
- Le poste « *concerts vendus/dons* » s'est élevé à 56 488 € en 2011 ; en réalité, il s'agit exclusivement des concerts vendus car malgré l'intitulé de ce compte, l'association n'a reçu aucun don au cours des dernières années. Quant aux dons sollicités des chœurs désirant se produire à la cathédrale, ils sont comptabilisés dans le compte « *dons des chœurs de passage* », mais on verra plus loin qu'il ne s'agit pas véritablement de dons spontanés.

### 3.2.3. Les autres produits

Les autres produits représentent environ la moitié du total des produits de l'association. Ils sont d'importance inégale :

- Le compte « *Cathédrale ; participation aux frais de gestion* », dont le montant s'élève à 120 000 € pour chacune des cinq dernières années (sauf en 2009 : 110 000 €), correspond à la prise en charge par la Cathédrale d'une partie des frais de structure de l'association (personnel, fournitures...) ;
- Le poste intitulé « *reprise de provision et transfert de charges* » désigne le « *service liturgique ordinaire* » : il s'agit du remboursement par la Cathédrale des frais engagés par l'association pour l'animation des offices, ainsi que de ceux engagés par l'association pour le traditionnel concert de Noël (en entrée libre depuis 2008). En 2011, ce poste représentait 125 000 €, soit environ 9 % du budget de l'association ;
- Le poste intitulé « *dons des chœurs de passage* » recueille les dons sollicités par l'association lorsque des chœurs obtiennent de l'association l'autorisation de se produire à la cathédrale soit pour des concerts informels et gratuits (appelés « *auditions informelles* »), soit pour des offices religieux (messe du samedi soir ou du dimanche matin). Dans ce cadre et ainsi que l'explique clairement le paragraphe 3 « *contribution financière* » de la notice préparée par l'association et intitulée « *informations à destination des chœurs qui décident de chanter à Notre - Dame de Paris* », une contribution financière de 300 € (audition en semaine) ou 200 € (messe) est demandée au chœur accueilli. Le terme de « don » semble donc mal s'accommoder de « *sommes, payables par virement ou par chèque à l'ordre de Musique sacrée à Notre-Dame de Paris et qui « doivent être versées au plus tard quinze jours avant la date de la prestation du chœur à Notre-Dame de Paris* » comme indiqué dans le document précité. Au titre de l'exercice 2011, ces « dons » ont représenté 9 872 € ;
- Le poste « *chantres à la cathédrale* » d'un montant de 17 686 € en 2011 concerne les services liturgiques exceptionnels ; il est fortement affecté par des événements comme la venue du pape Benoît XVI en 2008 ou les obsèques de Sœur Emmanuelle la même année ;
- Le compte intitulé « *mécénat* » regroupe différentes ressources hétéroclites. Dans cette catégorie, seul l'apport financier octroyé par la Fondation Bettencourt pour prendre en charge une partie des frais d'édition d'un disque (8 000 € en 2011) s'apparente véritablement à du mécénat ;
- Les concerts privés : l'association fait figurer dans ses budgets une somme qui varie selon les années de 5 000 à 11 000 €. Dans les faits, en dépit de la possibilité de réaliser de telles opérations explicitement prévues par le protocole d'accord du 13 février 2005 entre la Cathédrale et l'association, cette dernière ne profite plus de cette source de financement : en 2006, les concerts privés avaient rapporté plus de 60 000 € à MSNDP » (cf. compte rendu du CA du 28 mars 2007). La direction de l'association soutient que de telles manifestations ne sont que tolérées et ne souhaite pas que ce site exceptionnel soit dénaturé par un public peu respectueux du cadre ;
- Les frais d'inscription sont très modestes et l'association est très attachée à la modicité de ces tarifs. De plus, ces droits d'inscription ne sont pas modulés en fonction des revenus des familles. Il s'agit donc d'un tarif unique. Les droits d'inscription perçus par l'association sont en croissance au cours des dernières années, l'association ayant progressivement alourdi le montant de ces tarifs qui

sont passés de 210 € en 2008 à 230 € en 2009 et 2010, puis 250 € en 2011. Les droits d'inscription ont ainsi représenté 17 904 € en 2008, 20 422 € en 2009, 21 260 € en 2010 et 21 995 € en 2011 ;

- Les produits financiers de l'association représentent environ 3 400 € par an, ce qui compte tenu de la faiblesse actuelle des rendements du marché monétaire (environ 1 % en 2012), témoigne non seulement de l'importance des disponibilités de l'association, mais également du souci d'optimiser la trésorerie de la structure. On signalera que les placements font l'objet en fin d'année d'une opération d'achat/vente de manière à extérioriser les plus-values sur ces actifs.

### 3.3. Des réserves confortables

Les bilans des cinq dernières années de l'association ont été synthétisés dans le tableau suivant :

Tableau 5 : Bilans de l'association Musique sacrée à Notre-Dame (en €)

Actif	2007	2008	2009	2010	2011
<b>Actif immobilisé</b>					
Logiciels informatiques	3 345	2 572	1 482	478	
Instruments	7 915	4 998	2 080		1 328
Installations agencements	309 060	257 905	210 126	165 014	112 847
Matériel de bureau	1 551	1 222	893	564	234
Matériel informatique	4 237	2 635	3 520	2 093	1 737
Mobilier			243	183	123
<b>Actif circulant</b>					
Stocks marchandises	4 312	450	303	36 067	31 447
<b>Créances</b>					
Clients	26 498	37 767	39 119	40 647	31 216
Personnel (dont taxe /salaires)	9 105	5 356	6 117	3 793	6 484
Etat Impôt sur les bénéfices	1 300				
Etat Taxe sur le CA		1 340	2 098	6 038	6 006
Autres créances (dont inscriptions)	26 041	18 993	1 470	14 053	4 830
<b>Trésorerie</b>					
Cic	456 817	457 505	439 586	436 791	440 080
Caisse	794	3 472	2 130	13 991	5 345
<b>Comptes de régularisation</b>					
Charges constatées d'avance			6 097	6 448	7 929
Produits à recevoir	4 879	4 010		1 750	11 870
<b>Total Actif</b>	<b>855 854</b>	<b>798 225</b>	<b>715 264</b>	<b>727 910</b>	<b>661 476</b>
Passif	2007	2008	2009	2010	2011
<b>Capitaux propres</b>					
Report à nouveau	279 543	263 892	276 098	276 718	277 521
Résultat de l'exercice	15 651	12 205	620	803	4 241
<b>Dettes</b>					
Dettes fournisseurs	28 126	16 035	3 917	39 171	2 149
Dettes personnel	58 399	38 380	39 117	41 304	57 449
Organismes sociaux	66 263	85 523	74 176	79 012	85 773
Etat taxe sur le CA	1 666	1 810	900	5 367	3 100
Autres dettes (ADP travaux)	395 423	351 423	307 423	263 423	219 423
<b>Comptes de régularisation</b>					
Charges à payer	5 035	10 871	13 013	6 111	11 820
Produits constatés d'avance	37 050	18 086		16 000	
<b>Total Passif</b>	<b>855 854</b>	<b>798 225</b>	<b>715 264</b>	<b>727 909</b>	<b>661 476</b>

Source : tableau réalisé par l'IG à partir des comptes de l'association

Les résultats comptables observés au cours des années 2007 à 2011 sont erratiques, sans pour autant afficher de très importantes variations. Au cours des années précédentes, les résultats étaient nettement plus excédentaires comme en témoigne cette phrase relevée dans le compte rendu du conseil d'administration du 28 mars 2007 : « *Le résultat net comptable est un excédent de 51 501,60 €. Il s'agit d'un résultat satisfaisant, moins élevé que les résultats des exercices précédents qui avaient permis de constituer une réserve* »

*destinée à faire face aux écarts de trésorerie dus à la périodicité variable du versement des subventions. »*

L'association dispose ainsi d'un report à nouveau stable de l'ordre de 280 000 € qui représente pratiquement un trimestre de charges. La trésorerie à la clôture des comptes (31 décembre) est élevée (environ 440 000 €). Tributaire des dates de versement des subventions et de celle des avances sur frais, la trésorerie contribue de manière modeste mais régulière aux produits de l'association (cf supra).

### **3.4. Les limites de la présentation comptable actuelle**

Si la comptabilité de l'association est apparue satisfaisante, il n'en demeure pas moins que des pistes d'amélioration sont à rechercher dans deux directions.

#### **3.4.1. La présentation des comptes doit être améliorée**

Les comptes (bilans et comptes de résultat) ne sont pas présentés selon la même méthodologie que les budgets. Ces derniers ont la particularité de distinguer soigneusement les trois principaux domaines d'activité de la structure : ainsi, dans les budgets, les pôles pédagogiques, liturgique et de production sont parfaitement isolés.

On ne retrouve pas la même logique dans les comptes et la lecture de ces documents ne permet aucunement de distinguer ces différentes activités. Cette lacune est d'autant plus regrettable que les responsables de l'association sont profondément attachés au principe impératif selon lequel les subventions reçues de l'Etat et de la Ville de Paris ne doivent en aucun cas assurer le financement des activités liturgiques. Si ce principe est dans les faits respecté, comme les rapporteurs en ont acquis l'assurance, la présentation actuelle des comptes ne permet pas d'en vérifier la réalité.

La comptable de l'association a indiqué aux rapporteurs avoir procédé à une modification dans la présentation des comptes il y a plusieurs années (avant la période 2007-2011 couverte par les rapporteurs), mais que les changements qui en avaient résulté avaient perturbé les administrateurs de l'association qui lui avaient demandé de revenir au cadre précédent.

Les responsables actuels de l'association n'étant pas opposés à une présentation plus lisible, les rapporteurs recommandent donc de faire évoluer la présentation actuelle.

Cette démarche passe également par la requalification de certains comptes dont on a vu que l'intitulé ne correspondait pas toujours à la réalité (« dons », « mécénat »...).

#### **3.4.2. La comptabilité analytique doit être développée**

Il est apparu que les informations comptables ne permettaient pas d'assurer un minimum de contrôle de gestion sur les activités de la structure. Dans ces conditions, les directeurs successifs suivent de manière assez empirique l'évolution des charges et des produits de l'association. Ce suivi, qui s'apparente avant tout à un **contrôle budgétaire** (analyse des écarts entre le budget et le réalisé), s'avère relativement imprécis et incomplet.

A fortiori, l'association ne dispose pas de **contrôle de gestion** ce qui pour certains domaines d'activités et en particulier les concerts ou les activités d'édition, pourrait s'avérer un outil de pilotage utile, répondant avec davantage de fiabilité aux besoins du directeur de l'association. Il est ainsi impossible à l'heure actuelle de mesurer la « rentabilité » ou le « coût net » des concerts, après imputation des différentes charges ayant grevé chaque manifestation. En particulier, le poste « intermittents » comprend à la fois les chantres recrutés pour les offices et les chanteurs recrutés pour d'autres occasions (concerts ou disques) : d'autres charges viennent grever ces manifestations comme la

rémunération des chefs de chœur ou le remboursement à la Cathédrale du personnel d'accueil mis à disposition les soirs de concerts.

Un tel travail ne devrait pas alourdir notablement le travail de la comptabilité, dans la mesure où chaque manifestation dispose déjà d'un numéro d'objet résultant de la déclaration à Pôle Emploi.

Les rapporteurs recommandent donc que l'association mette en place une ébauche de comptabilité analytique qui permettrait de suivre, à partir de la comptabilité, les postes de concerts et d'édition de disques.

### 3.5. L'impact des baisses de subvention est délicat à appréhender

#### 3.5.1. Un impact jusqu'à présent limité

Il résulte des développements qui précèdent que l'impact des suppressions ou de la baisse de subventions qui ont été décidées en 2007 par le Conseil Régional d'Ile de France (CRIF), en 2008 et 2009 par l'Etat et en 2010 et 2011 par la Ville de Paris sont difficiles à appréhender.

D'ailleurs, face à cette situation, les responsables de l'association ont développé un discours ambivalent en insistant d'un côté sur l'inévitable baisse à venir de la qualité des concerts, tout en indiquant par ailleurs que « *tout ce qui relève des concerts est financé par des recettes propres* » (compte rendu du CA du 29 novembre 2011).

Cette contradiction apparente s'explique par l'absence de comptabilité analytique qui ne permet pas à l'association de connaître avec précision la formation de ses coûts et en particulier le « retour sur investissement » de ses concerts, des coproductions ou de ses productions de disques. Intuitivement, ses responsables indiquent que les concerts d'orgue sont toujours bénéficiaires, que ceux que la maîtrise donne à Notre-Dame sont généralement bénéficiaires à condition que le nombre des intermittents recrutés (chanteurs et/ou musiciens) ne soit pas trop important ; en revanche les concerts réalisés en co-production avec l'EOP<sup>8</sup> seraient déficitaires (entre 20 000 et 30 000 € par an<sup>9</sup>), de même que les productions de disques. Le procès-verbal de la réunion du conseil d'administration du 29 novembre 2011 donne un éclairage sur les conséquences artistiques d'une baisse des subventions : « *Il serait dangereux de devoir financer une partie de la pédagogie et de la structure de MSNDP par des recettes liées aux concerts ; cela inciterait certainement à abandonner les opérations, certes prestigieuses, mais coûteuses, au profit de concerts moins dispendieux. En cas de baisse des subventions, et de façon indirecte mais inéluctable, il faudrait craindre que les partenariats artistiques et pédagogiques, riches et inventifs noués depuis quelques années, salués par les partenaires de MSNDP, plébiscités par le public et remarqués par le monde musical, ne soient menacés.* »

Dans les faits, la direction a adopté diverses mesures destinées à réduire en priorité les frais généraux : ainsi,

- dès 2007, année de la suppression de la subvention du CRIF, l'association a réorganisé les modalités d'encadrement des cours de formation musicale et a mis « *fin à une collaboration portant sur des projets annuels de musique ancienne* » (cf. compte rendu du CA du 19 novembre 2007) ;

<sup>8</sup> Ensemble Orchestral de Paris (récemment devenu l'Orchestre de Chambre de Paris)

<sup>9</sup> Chiffre avancé par le directeur de l'association dans le compte-rendu du Conseil d'administration du 29 novembre 2011.

- en 2010, l'équipe administrative a été remaniée avec le remplacement du poste à plein temps de la bibliothécaire par un poste à [.....] *Le membre de phrase qui précède a été occulté conformément aux dispositions de la loi du 17 juillet 1978 relative à l'accès aux documents administratifs.* Parallèlement, le contrat d'entretien des locaux a été modifié et le ménage qui était réalisé quotidiennement ne l'est plus qu'un jour sur deux.

Le « cœur d'activité » de MSNDP, à savoir la pédagogie, n'a été que légèrement frappé : en 2011, la richesse de l'offre pédagogique a toutefois diminué. C'est ainsi que des cours de piano et des cours optionnels pour adultes ont été supprimés. La durée de certains cours de chant a été réduite (passage d'une heure à trois quarts d'heure).

Des cours (par exemple de technique vocale), autrefois individuels, sont aujourd'hui dispensés à deux, voire trois élèves, ce qui correspond à une baisse objective de qualité.

Le développement de « Jeune Ensemble » a été, sinon sacrifié, du moins freiné en raison de la suppression des cours de piano et de l'abandon du « projet théâtre » qui visait à accroître les capacités expressives des jeunes chanteurs. L'association essaie de compenser partiellement la disparition des cours de piano en proposant des cours d'orgue (cf. la convention passée avec le conservatoire du 5<sup>ème</sup> arrondissement), mais il s'agit d'un instrument moins généraliste que le piano.

On doit également noter la diminution du nombre de master classes et de projets ponctuels élaborés par des enseignants de Musique Sacrée.

La réorganisation du chœur d'adultes a permis de mutualiser certains cours. Pour cette formation, le nombre d'heures de cours est resté à peu près équivalent.

Au niveau des jeunes enfants (niveau pré-maîtrise), un cours de percussions brésiliennes a été supprimé alors qu'il constituait un excellent complément de ce qui était réalisé au plan local.

L'activité pédagogique pourrait être fortement impactée en 2013 si les risques pesant sur le maintien des niveaux de subventions publiques se concrétisaient, d'où la nécessité de prévoir, pour les prochaines années, de nouveaux axes de développement visant à accroître certains produits et d'envisager de réduire certains postes de dépenses.

### 3.5.2. Les mesures à envisager pour l'avenir

#### 3.5.2.1. Développer le mécénat

Il apparaît qu'en dépit des efforts réalisés ces dernières années, le mécénat reste encore insuffisamment développé. La cathédrale Notre-Dame est connue dans le monde entier. C'est un des lieux touristiques les plus fréquentés à Paris. Un ensemble intervenant dans un lieu aussi prestigieux se doit de mettre en œuvre un véritable plan de développement du mécénat.

La politique discographique de Musique Sacrée à Notre-Dame de Paris pourrait devenir un des supports majeurs du mécénat (dans la lignée de ce qui a été réalisé avec le soutien de la Fondation Bettencourt-Schueller pour le financement du disque « Inviolata » consacré aux polyphonies mariales de la Renaissance). De fait, la possibilité de proposer à une entreprise d'apposer son logo sur un CD constitue un atout supplémentaire dans la recherche de mécènes.

L'organisation de concerts privés est également possible mais l'association n'a développé aucune publicité à ce sujet. Un concert d'orgue privé a été donné il y a quelques années à l'occasion d'un congrès de médecins. L'absence de lieu de réception à proximité de Notre-Dame freine toutefois l'essor de cette pratique, d'autant qu'elle peut être ressentie comme une « privatisation » des lieux.

Au sein du conseil d'administration de Musique Sacrée à Notre-Dame de Paris, M. George SCHNEIDER apporte, depuis 2010, le bénéfice de l'expérience vécue à la tête de l'Orchestre du Capitole de Toulouse puis à celle de l'Ensemble Orchestral de Paris, ensembles pour lesquels il a créé des associations de soutien (Aïda à Toulouse et Crescendo à Paris).

Il a notamment proposé la création d'une association indépendante (dotée de statuts et d'un bureau) des « Amis de Musique Sacrée à Notre-Dame de Paris », qui aurait pour membres aussi bien des particuliers que des entreprises (les tarifs différant pour chaque catégorie) et donnant droit à des retours adaptés.

D'autres membres du Conseil d'administration ont exprimé leur préférence pour un « cercle d'amis » dépourvu d'existence juridique.

Quels que soient les avantages et les inconvénients respectifs des deux formules, les rapporteurs préconisent d'en tester au moins une au cours de l'année 2013.

Au-delà, il apparaît opportun de souligner que l'éventuelle équipe administrative ne peut pleinement assumer cette tâche spécifique qui requiert un véritable professionnalisme et un investissement en temps très important.

L'association devrait donc s'attacher, au moins à titre expérimental, les services d'une personne spécialisée dans la recherche de mécènes et la rémunérer en fonction des résultats obtenus.

#### 3.5.2.2. Créer de nouveaux « produits » (jumelage patrimoine et musique sacrée),

Musique Sacrée à Notre-Dame de Paris pourrait davantage articuler l'activité musicale à la présentation du patrimoine religieux. De fait, beaucoup de personnes viennent aux concerts sans connaître suffisamment l'histoire de la cathédrale.

A l'occasion d'un concert, il pourrait être intéressant de montrer à quel point l'école musicale de Notre-Dame est liée à celle de la cathédrale.

La présentation des grands moments de Notre-Dame à l'occasion des concerts de MSNDP permettrait de susciter de nouveaux modes de rencontre entre le public et les œuvres. La mise au point de tels « produits » implique de travailler aussi bien avec le Centre des monuments nationaux (CNM) que des associations religieuses.

De surcroît, cette action de médiation culturelle favoriserait l'appropriation des œuvres par les publics défavorisés adressés par l'association Culture du cœur avec laquelle MSNDP a établi un véritable partenariat.

#### 3.5.2.3. Obtenir de nouvelles sources de financement (CRIF)

Musique Sacrée à Notre-Dame de Paris a longtemps bénéficié du soutien financier du Conseil régional d'Ile-de-France en matière de formation de chanteurs professionnels.

De fait, entre 1993 et 2003, la Direction du développement économique et de la formation professionnelle de la Région a accordé, chaque année, une subvention à l'association.

Depuis 2003, la formation proposée par MSNDP qui était extrêmement spécifique (« cycle de perfectionnement aux techniques de chant ») était retenue dans le cadre de la procédure d'appel d'offres au titre du « Programme régional qualifiant » aboutissant à l'obtention d'un marché public.

A compter du 25 juin 2007, la commission d'appel d'offres a décidé de ne plus attribuer le marché en raison de « l'inadéquation de l'offre à la commande au regard du domaine de formation proposé ».

L'aide annuelle de la région s'établissait à 50 000 €.

Il apparaît peu probable qu'elle soit prochainement rétablie compte tenu des axes de formation actuellement privilégiés par la Région Ile de France.

Il serait, cependant, intéressant que Musique Sacrée à Notre-Dame de Paris monte un dossier afin d'obtenir une subvention régionale au titre de la diffusion ou du développement culturel, compte tenu de la place unique qu'elle occupe dans le paysage musical francilien.

#### 3.5.2.4. Relever (ou moduler) les frais d'inscription

Comme indiqué supra, les frais d'inscription sont relativement modestes. Surtout, ces frais sont indifférenciés. C'est ainsi que la pré-maîtrise, le chœur d'enfants, le Jeune ensemble et le chœur d'adultes en formation professionnelle sont soumis à des droits d'inscription identiques de 250 € alors que le volume des heures enseignées et donc la charge financière de chacun de ces cursus n'est pas comparable.

De plus, ces droits d'inscription ne sont pas modulés en fonction des revenus des familles. Il s'agit donc d'un tarif unique qui, s'il a le mérite de la simplicité et se démarque en cela de la grille tarifaire des conservatoires municipaux (32 tarifs distincts s'étalant de 37 à 612 €), ne prend en compte ni la diversité des enseignements, ni les situations financières des familles.

Les rapporteurs suggèrent donc qu'une réflexion soit engagée afin de réviser à la hausse ces tarifs ou de les moduler, soit selon les ressources des familles, soit selon les cursus des élèves.

#### 3.5.2.5. Définir les commandes passées par l'association en fonction de l'équilibre financier

Dans le domaine artistique, l'association conduit une politique très ambitieuse qui se traduit par des concerts itinérants, des coproductions et des partenariats divers.

Dans le cadre d'une politique active d'ouverture artistique, des partenariats sont régulièrement mis en place avec des chefs et des ensembles vocaux ou instrumentaux prestigieux, qui permettent d'aborder les différents répertoires. Si les activités de Musique Sacrée à Notre-Dame de Paris s'exercent principalement à la cathédrale Notre-Dame (concerts de la maîtrise, auditions et récitals d'orgue, offices quotidiens et dominicaux...), la maîtrise s'est produite au cours des dernières années dans de nombreux festivals : Festival d'Ambronay, Festival des cathédrales de Picardie, Festival de Masevaux, Festival de Saint-Jean de Luz, Jeux d'orgues en Yvelines, La Chaise-Dieu, Abbaye de Lessay. Enfin, des enregistrements discographiques prolongent les activités de formation et de diffusion, mettant notamment en valeur le répertoire médiéval mais aussi la création contemporaine.

Ces différents partenariats sont incontestablement enrichissants et participent de manière évidente au rayonnement de l'association. En revanche, ainsi qu'il a été indiqué plus haut, en l'absence de comptabilité analytique, il n'est pas possible à l'heure actuelle d'apprécier le coût réel de ces opérations.

L'association procède également à des commandes d'œuvres à des artistes contemporains afin de diversifier son répertoire (les vêpres de la Vierge à Philippe HERSANT, motets à Caroline MARCOT). Ces commandes témoignent de l'attachement de Musique Sacrée à Notre-Dame de Paris à la création contemporaine. C'est un élément très original de l'identité de cette association. Mais ces commandes sont incontestablement coûteuses et en l'absence de subvention versée par l'association Musique Nouvelle en Liberté (cf supra), il pourrait être opportun de s'assurer que ces dépenses sont compatibles avec l'équilibre financier de l'association.

## 4. LES POINTS JURIDIQUES A TRAITER

### 4.1. Demander une licence d'entrepreneur de spectacles

A l'heure actuelle, Musique sacrée à Notre-Dame de Paris ne possède pas de licence d'entrepreneur de spectacle. Elle n'a, au demeurant, pas effectué de démarche auprès de la DRACIF afin de l'obtenir.

La licence (cf la loi n°99-198 du 18 mars 1999) peut se définir comme l'autorisation administrative ayant pour but la professionnalisation du secteur très varié du spectacle vivant en demandant à tout candidat d'offrir des garanties à la fois administratives et juridiques.

La délivrance et le renouvellement de la licence permettent de vérifier la régularité de la situation de l'entrepreneur des spectacles au regard de ses obligations sociales et réglementaires.

Tout entrepreneur de spectacles, qu'il s'agisse d'une structure associative ou commerciale doit être titulaire de la licence, le fait générateur étant l'emploi d'artistes.

Jusqu'à six représentations annuelles, l'activité doit être déclarée à la Direction régionale des affaires culturelles. La licence est obligatoire à partir de sept représentations annuelles : Musique sacrée à Notre-Dame de Paris se trouve dans cette situation.

L'obtention de la licence devrait, en outre, lui permettre d'instaurer ou plus exactement d'officialiser une véritable billetterie (alors qu'actuellement l'association évoque une simple « participation aux frais ») et de mettre en place une politique d'abonnements.

### 4.2. Traiter la question de la rémunération des enfants

La question de la rémunération des enfants se pose avec une acuité nouvelle depuis l'année 2009 suite au retrait de leur autorisation de se produire prononcé par les autorités préfectorales à l'encontre de l'association des petits chanteurs à la Croix de bois contraignant ainsi cette association à rémunérer les enfants en application des dispositions du Code du travail.

MSNDP ne rémunère pas les enfants qui se produisent à l'occasion de concerts ou de tournées, estimant que ces prestations se situent dans le prolongement de l'activité pédagogique.

Les responsables de l'association Musique sacrée à Notre-Dame de Paris s'appuient pour ce faire sur le décret n° 2009-1049 du 27 août 2009 qui complète l'article R 7124-30 du Code du travail relatif au temps de travail de certains enfants du spectacle et qui dispose : « *Constitue un temps de travail effectif au sens de l'article L 3121-1 la durée des représentations payantes auxquelles participent les enfants appartenant à une manécanterie développant une activité de production de spectacles itinérants dans le cadre du projet pédagogique d'un établissement d'enseignement.* »

L'association explique que les spectacles auxquels les enfants participent ne sont pas itinérants. Cependant, si la majorité des concerts ont lieu à Notre-Dame, les enfants sont parfois appelés à se produire en dehors de Paris et cette argumentation, valable lorsque les enfants participent aux offices ainsi qu'aux concerts que l'association organise à Notre-Dame ou dans d'autres lieux parisiens, paraît plus discutable, dès lors que les enfants participent à des tournées ou que des enregistrements sonores sont réalisés.

Par ailleurs, le Code du travail (articles L 211-6 à L 211-14 et R 211-1 à R 211-12) dispose que l'emploi d'un enfant de moins de 16 ans en qualité d'artiste interprète est subordonné

à une autorisation préalable de travail délivrée par le préfet du département dans lequel se trouve le siège de l'entreprise (soit à Paris, la Direction de la cohésion sociale, 5 rue Leblanc 75015) et ce, après avis conforme de la Commission des enfants du spectacle.

Cette instance ayant un rôle de protection de l'enfant est composée notamment de représentants de la Direction des affaires sanitaires et sociales de Paris<sup>10</sup>, de la Direction régionale des affaires culturelles (DRAC), de l'Education nationale, de l'Unité territoriale de la Direction régionale de l'économie, de la concurrence et de la consommation du travail et de l'emploi (DIRECCTE) et d'un médecin inspecteur de la santé.

Ainsi l'article L 211-6 du Code du travail dispose :

*« Les enfants de l'un ou de l'autre sexe qui n'ont pas dépassé l'âge de la fréquentation scolaire obligatoire ne peuvent, sans autorisation individuelle préalable, être, à quelque titre que ce soit, engagés ou produits, soit dans une entreprise de spectacles, sédentaire ou itinérante, soit dans une entreprise de cinéma, de radiophonie, de télévision ou d'enregistrements sonores.*

*Une autorisation individuelle préalable est également exigée pour les enfants engagés ou produits par une personne physique ou morale en vue d'exercer une activité de mannequin au sens de l'article L 763-1.*

*Toutefois, l'autorisation prévue à l'alinéa précédent n'est pas requise si l'enfant est engagé par une agence de mannequins titulaire de la licence prévue à l'article L 763-3 et qui a obtenu un agrément lui permettant d'engager des enfants.*

*L'emploi d'un mineur de plus de treize ans, en vue d'exercer les activités définies aux deux premiers alinéas, est subordonné à son avis favorable écrit. »*

Enfin, le Code du travail (article L 3163-1) pose comme principe que le travail de nuit des jeunes est totalement interdit :

- entre 20 heures et 6 heures pour les jeunes de moins de 16 ans ;
- entre 22 heures et 6 heures pour les jeunes de 16 à 18 ans.

Toutefois, l'inspecteur du travail compétent peut autoriser une dérogation à l'interdiction du travail de nuit des jeunes travailleurs dans les secteurs du spectacle vivant et enregistré (articles L 3162-2, R 3163-1 du Code du travail).

Sur toutes ces questions, les rapporteurs suggèrent que Musique Sacrée à Notre-Dame de Paris se rapproche des institutions compétentes (DRAC et Commission des enfants du spectacle) afin que ses pratiques soient conformes aux textes en vigueur tout en faisant valoir ses spécificités pédagogiques.

#### **4.3. Mettre en conformité le bail avec l'occupation des lieux**

Les locaux du Boulevard Saint Germain font l'objet d'un bail entre la Ville de Paris et l'association diocésaine de Paris en date du 31 octobre 1951, complété de deux avenants (6 mars 1989 et 6 février 1995). Le loyer et le loyer complémentaire trimestriels acquittés par le diocèse pour le 4<sup>ème</sup> trimestre 2012 représentent, pour le presbytère : 516,51 € et pour les locaux d'une surface de 151 m<sup>2</sup> adjoints par avenant du 6 février 1995: 2 264,39 €. Par ailleurs une convention datée du 18 novembre 2001 entre le diocèse de

---

<sup>10</sup> Dont les missions ont été reprises par la Direction départementale de la cohésion sociale de Paris et par l'Agence régionale de la santé d'Ile de France - délégation territoriale de Paris.

Paris et la paroisse St Séverin a pour objet de répartir les surfaces des locaux entre la paroisse Saint Séverin et le diocèse de Paris.

Le bail du 31 octobre 1951 entre la Ville de Paris et l'association diocésaine prévoit expressément dans son article 3 que les lieux loués « *ne pourront être occupés que par des prêtres ou personnes attachées au service de l'Eglise.* »

Interrogée sur l'historique de ces locaux, la Direction du Logement et de l'Habitat (DLH) a transmis aux rapporteurs un courrier du 4 avril 2001 qu'elle adressait à l'association diocésaine de Paris et qui débute ainsi : « *Par courrier du 12 mars dernier, vous avez demandé l'autorisation de réaliser des travaux d'aménagement permettant de recevoir les locaux de Musique sacrée à Notre-Dame dans l'immeuble communal du 39, Bd Saint-Germain à Paris 5<sup>ème</sup>. J'ai donc l'honneur de vous informer que cette autorisation vous est accordée (...)* ».

Il s'avère donc que la Ville de Paris a donné son accord formel à l'occupation de ces locaux par l'association. Les dispositions de l'article 3 du bail de 1951 étant caduques, il conviendra de rédiger un troisième avenant à ce bail afin de prendre en compte l'occupation de ces lieux par MSNDP. Si cette solution n'était pas retenue, il conviendrait alors de conclure un bail directement entre la Ville de Paris et Musique Sacrée à Notre-Dame de Paris.

#### **4.4. Prévoir une convention triennale d'objectifs et de moyens**

Afin de donner davantage de « visibilité » à moyen terme à l'association, les rapporteurs suggèrent la mise en place d'une convention triennale d'objectifs et de moyens entre Musique Sacrée à Notre-Dame de Paris et ses deux financeurs publics (Etat et Ville de Paris), prévoyant une évaluation annuelle réalisée par les autorités de tutelle.

## LISTE DES RECOMMANDATIONS

Les recommandations de la mission d'audit se déclinent autour de six axes majeurs : pédagogie et activité artistique, gouvernance de l'association, comptabilité, finances, gestion administrative, questions juridiques.

A l'intérieur de chacun de ces domaines, les recommandations ont été classées par ordre de priorité.

La plupart de ces recommandations relèvent de l'association, mais certaines s'adressent également aux autorités de tutelle.

### Pédagogie et activité artistique

**Recommandation 1 :** Elaborer un projet d'établissement en développant des partenariats avec le réseau Ville de Paris, en favorisant les mutualisations (notamment avec le conservatoire du 5<sup>ème</sup>) et en tissant des liens avec le pôle supérieur d'enseignement artistique Paris Boulogne Billancourt.

Dans le cadre de la procédure contradictoire, l'association indique qu'elle est « *tout à fait en accord avec cette recommandation qui est déjà inscrite dans ses projets.* »

Dans le cadre de la procédure contradictoire, le directeur des affaires culturelles précise : « *En introduction, je tiens à souligner que le CRR a d'ores et déjà construit un partenariat avec MSNDP et le conservatoire du 5<sup>ème</sup> arrondissement, que vous décrivez d'ailleurs fort justement dans votre rapport. Les partenaires ont ainsi mis en œuvre une passerelle permettant la délivrance du Diplôme d'Etudes Musicales (DEM) dans le cadre d'un cursus de MSNDP. Ce dispositif est effectif depuis l'année scolaire 2011-2012.*

*Vous proposez que l'association MSNDP intègre dans le cadre de son projet d'établissement des partenariats plus poussés avec le réseau de la Ville de Paris et le Pôle supérieur d'enseignement artistique Paris Boulogne-Billancourt (PSPBB), établissement qui est adossé au Conservatoire à Rayonnement Régional de Paris (CRR).*

*A cet égard, je tiens à vous informer que le CRR travaille déjà actuellement sur une harmonisation de l'ensemble de ses activités vocales. Dans ce cadre, j'inviterai le Directeur du CRR à la réflexion sur la possibilité d'intégration d'un répertoire sacré à la filière d'une façon qui permettrait d'approfondir le partenariat avec l'association MSNDP.* »

**Recommandation 2 :** Réaliser des inspections pédagogiques de l'association au moins tous les quatre ans.

Dans le cadre de la procédure contradictoire, l'association indique qu'elle est « *tout à fait favorable à cette recommandation* ».

Dans le cadre de la procédure contradictoire, le directeur des affaires culturelles note : « *Vous préconisez une fréquence plus régulière des inspections à laquelle je suis favorable. L'Inspection de la musique de la Ville de Paris sera saisie en ce sens.*

**Recommandation 3 :** Etudier la possibilité d'augmenter progressivement les effectifs du chœur d'enfants avec une ouverture sur les écoles publiques.

Dans le cadre de la procédure contradictoire, l'association précise qu'elle « *souhaite augmenter les effectifs du chœur d'enfants et est favorable à une ouverture sur les écoles publiques. Ce projet nécessite des moyens supplémentaires en heures d'enseignement et d'encadrement des élèves. L'association prépare un projet et réalise une estimation des moyens nécessaires* ».

Dans le cadre de la procédure contradictoire, le directeur des affaires culturelles estime que « *cela semble tout à fait positif de nouer ainsi de nouveaux partenariats, pour autant qu'ils puissent se réaliser dans le secteur scolaire* ».

**Recommandation 4 :** Etudier la possibilité de mettre au point des « produits » couplant musique et patrimoine (présentation de l'histoire de la cathédrale) et explorer de nouveaux créneaux discographiques.

Dans le cadre de la procédure contradictoire, l'association indique qu'elle « *met à l'étude cette intéressante recommandation en liaison avec le recteur de la cathédrale* ».

### Gouvernance de l'association

**Recommandation 5 :** Poursuivre l'ouverture du conseil d'administration.

Dans le cadre de la procédure contradictoire, l'association indique : « *Le choix qui a présidé à la composition des instances dirigeantes de Musique Sacrée à Notre-Dame de Paris a été fondé sur des critères d'efficacité et de pragmatisme en étroite concertation avec les partenaires de l'association, l'Etat, la Ville de Paris et l'Association diocésaine de Paris, au moment de sa création.*

*L'association a mis en place pour la Maîtrise une instance de concertation voisine des conseils d'établissement des conservatoires de la Ville de Paris qui se réunit de façon régulière, deux fois par an, et remplit sa mission.*

*Alors que le conseil d'administration est essentiellement chargé d'examiner les aspects budgétaires, administratifs et comptables du fonctionnement, cette instance a pour objet d'assurer la représentation, auprès du directeur, des élèves et des parents d'élèves.*

*La dissociation de ces deux organes est donc destinée à leur permettre de traiter des problèmes de nature différente selon des procédures distinctes. Instance de concertation entre la direction pédagogique de l'établissement, les professeurs, les élèves et leurs parents, ce conseil d'établissement consultatif a surtout pour mission de traiter de questions de fonctionnement quotidien alors que le conseil d'administration constitue un lieu de décision dont les prérogatives sont beaucoup plus larges et plus techniques aussi car Musique Sacrée à Notre-Dame de Paris ne se résume pas à la Maîtrise Notre-Dame de Paris qui ne constitue qu'une partie de ses activités.*

*Rien n'interdit au conseil d'administration de Musique Sacrée à Notre-Dame de Paris d'inviter des professeurs, des élèves ou des parents d'élèves à venir exposer leur point de vue sur des questions inscrites à l'ordre du jour mais il n'est pas souhaitable que les*

parents d'élèves en cours de scolarité interviennent sur l'administration générale de l'association.

*C'est pour ces raisons que l'association estime que son fonctionnement actuel est satisfaisant et que la révision de ses statuts, sur ce point, ne lui paraît pas opportune. Par contre, l'association propose que le conseil d'administration continue de s'ouvrir sur le monde artistique en permettant à plus de personnes qualifiées d'entrer au conseil d'administration et propose d'élargir l'accès à la qualité de membre de l'association à d'anciens élèves ou parents d'anciens élèves de la Maîtrise ».*

Les rapporteurs avaient initialement envisagé une ouverture progressive de l'assemblée générale aux parents d'élèves ; compte-tenu des informations apportées par l'association, ils estiment que cette recommandation n'a plus lieu d'être. En revanche, ils maintiennent leur recommandation visant à poursuivre l'ouverture du conseil d'administration. La recommandation 5 a donc été modifiée en ce sens.

**Recommandation 6 :** Tenir à jour le registre associatif.

Dans le cadre de la procédure contradictoire, l'association précise que « *cette recommandation sera entreprise immédiatement* ».

### Comptabilité

**Recommandation 7 :** Opérer un toilettage des intitulés de comptes de manière à fournir une meilleure information (cf. en particulier en charges, les comptes « communication », « impression de billets » et en produits, les comptes « mécénat », « dons », « subvention pour bourses »).

Dans le cadre de la procédure contradictoire, l'association indique que « *la révision des intitulés des comptes du plan comptable sera achevée fin 2012 pour la mise en place d'une nouvelle présentation à partir du début de l'année 2013* ».

**Recommandation 8 :** Mettre en place un suivi analytique plus fin des produits et des charges afin de mesurer la « rentabilité » ou la charge nette résultant des concerts et des disques produits.

Dans le cadre de la procédure contradictoire, l'association précise que « *cette recommandation sera entreprise immédiatement et mise en place à partir du début de l'exercice 2013* ».

**Recommandation 9 :** Effectuer les déclarations d'embauche des chantres et établir leurs contrats préalablement à la réalisation de leurs prestations.

Dans le cadre de la procédure contradictoire, l'association indique qu'elle « *respectera ces obligations* ».

**Recommandation 10 :** Etudier la possibilité de rejoindre le dispositif GUSO (guichet unique du spectacle occasionnel) afin de simplifier les démarches de recrutement d'intermittents.

Dans le cadre de la procédure contradictoire, l'association indique qu'elle réalisera cette étude.

**Recommandation 11 :** Faire apparaître, s'il y a lieu, dans les annexes budgétaires de la Ville de Paris la subvention en nature accordée au titre des locaux appartenant à la Ville de Paris.

Dans le cadre de la procédure contradictoire, l'association relève que cette question « concerne la Ville de Paris ».

Dans le cadre de la procédure contradictoire, le directeur des affaires culturelles indique : « Vous détaillez dans votre rapport le concours de la Ville de Paris en termes de locaux, dans le cadre de la mise à disposition des espaces du 39 boulevard Saint-Germain à l'association. Vous soulignez à juste titre que cette subvention en nature ne figure pas dans les comptes de la Ville de Paris. Je vais d'ores et déjà saisir mes services qui prendront l'attache de la direction des finances afin que cet apport puisse être valorisé et ainsi apparaître dans les annexes budgétaires de la Ville de Paris. Je me permets d'attirer votre attention sur le fait que l'association devra également inscrire cette aide en nature dans ses comptes ».

Dans le cadre de la procédure contradictoire, la direction de logement et de l'habitat rappelle l'historique de la mise à disposition de ces locaux et précise qu'il n'existe actuellement aucun lien contractuel entre la Ville et MSNDP. Elle estime en conséquence que « la Ville ne peut pas actuellement valoriser l'avantage en nature correspondant à cette mise à disposition ».

Compte tenu de ces éléments, les rapporteurs estiment qu'il est nécessaire que la direction du logement et de l'habitat évalue l'éventuel avantage en nature résultant d'un loyer réclamé par la Ville de Paris à l'association diocésaine de Paris qui serait inférieur au prix du marché. Si tel était le cas, il conviendrait alors de faire délibérer le Conseil de Paris sur la subvention indirecte que représente cette aide en nature et de la faire figurer dans les annexes budgétaires de la Ville de Paris, ce qui n'est pas le cas actuellement.

## Finances

**Recommandation 12 :** Elaborer une convention triennale d'objectifs et de moyens.

Dans le cadre de la procédure contradictoire, l'association précise qu'elle « est tout à fait d'accord pour élaborer une convention triennale d'objectifs et de moyens ».

Dans le cadre de la procédure contradictoire, le directeur des affaires culturelles indique : « Vous abordez la nécessité d'élaborer une convention triennale d'objectifs et de moyens entre les financeurs publics et MSNDP. Je suis tout à fait favorable à l'élaboration d'un document qui permettrait aux financeurs publics d'assurer un contrôle de gestion beaucoup plus fin et s'inscrirait dans une logique pertinente de transparence dans l'utilisation des fonds publics alloués. Je tiens cependant à souligner qu'un délai suffisant

*doit être accordé à l'association pour construire ce document dans le dialogue avec ses partenaires publics ».*

**Recommandation 13 :** Amplifier l'effort de recherche de mécénats.

*Dans le cadre de la procédure contradictoire, l'association a fait remarquer qu'elle « n'est pas favorable à la création d'une association relais. Une solution en interne est recherchée ».*

*Dans le cadre de la procédure contradictoire, les rapporteurs prennent bonne note de cette préférence de l'association pour une solution en interne.*

**Recommandation 14 :** Solliciter l'aide financière de la Région Ile-de-France au titre de la diffusion ou du développement culturel.

*Dans le cadre de la procédure contradictoire, l'association déclare qu'elle « va entreprendre cette démarche ».*

*Dans le cadre de la procédure contradictoire, le directeur des affaires culturelles fait remarquer : « Par ailleurs, je note également que vous préconisez que l'association puisse également bénéficier de l'aide financière du Conseil Régional d'Ile de France. Je ne peux qu'y être favorable dans la mesure où l'association possède un rayonnement régional important et où ce financement pourrait être sollicité au titre de la formation professionnelle des chanteurs ».*

**Recommandation 15 :** Définir la politique de commandes de compositions contemporaines en intégrant la contrainte de maintien de l'équilibre financier global.

*Dans le cadre de la procédure contradictoire, l'association indique : « La politique de commande d'œuvre de l'association n'est pas liée au soutien de Musique Nouvelle en Liberté qui n'est intervenu que très récemment en 2011. On ne peut donc en aucun cas parler d'un possible désengagement de Musique Nouvelle en Liberté. L'association souhaite conserver une politique de commande et de création d'œuvres qui fait partie de ses missions statutaires ».*

*Dans le cadre de la procédure contradictoire, le directeur des affaires culturelles exprime des réserves : « Par ailleurs, en termes de commandes artistiques je note que vous proposez que l'association revoie à la baisse ces commandes de compositions contemporaines en cas de confirmation du désengagement de l'association « Musique nouvelle en liberté » (Recommandation N° 15). Je suis très étonné par cette conclusion car il me semble en effet que, de façon à maintenir constant le niveau de création et de commandes artistiques par l'association, il s'agirait au contraire de sanctuariser des crédits au sein du budget de MSNDP (sans bien sûr que cela ne fragilise l'équilibre financier global). Il en résulterait que MSNDP financerait grâce à d'autres ressources (et non plus grâce à la subvention de cette autre association citée supra et financée également par la Ville de Paris) cette partie de son activité. Le désengagement de cette association auprès de MSNDP ne justifie donc nullement une baisse structurelle dans les commandes effectuées auprès de tiers. Ce choix ne peut être justifié à mon sens que par une analyse artistique. En outre, le volume assez important de crédits consacrés en 2012*

aux commandes à des compositeurs (25.000 €) est conjoncturel et lié à la célébration du 850<sup>ème</sup> anniversaire de la cathédrale en 2013 ».

Les rapporteurs tiennent à souligner qu'ils n'ont jamais remis en question la politique de commandes de compositions contemporaines qui fait effectivement partie des missions statutaires de l'association. Mais comme l'indique ci-dessus le directeur des affaires culturelles, « elle ne doit pas fragiliser l'équilibre financier global de l'association ». L'intitulé de la recommandation a été modifié en conséquence.

**Recommandation 16 :** Mettre en place des formules d'abonnement pour fidéliser le public.

Dans le cadre de la procédure contradictoire, l'association indique qu'elle va « étudier cette possibilité ».

**Recommandation 17 :** Etudier la possibilité de relever ou de moduler les tarifs d'inscription des élèves (selon les revenus des parents ou la complexité des cursus).

Dans le cadre de la procédure contradictoire, l'association soutient qu'« une modulation selon les revenus des parents est trop complexe à mettre en place. L'association étudie la possibilité d'une modulation des tarifs d'inscription selon les trois niveaux de cursus ».

Dans le cadre de la procédure contradictoire, le directeur des affaires culturelles indique : « Vous préconisez d'établir à moyen terme une modulation des tarifs. Je suis également tout à fait favorable à l'étude de cette possibilité. En effet, il serait pertinent d'engager une réflexion sur la mise en œuvre d'une grille tarifaire qui pourrait être à la fois progressive selon les revenus des parents (en se basant par exemple sur le quotient familial comme pour les activités des services municipaux de la Ville de Paris), mais également différenciée selon les cursus suivis (en établissant différents forfaits). Je tiens cependant à souligner qu'un délai suffisant doit être accordé à l'association pour la mise en œuvre de ces nouvelles dispositions ».

**Recommandation 18 :** Prévoir le ravalement et l'accès handicapés des locaux.

Dans le cadre de la procédure contradictoire, l'association souscrit à cette recommandation avec laquelle elle ne « peut qu'être d'accord ».

Dans le cadre de la procédure contradictoire, le directeur des affaires culturelles souligne : « Concernant l'obligation prévue par la loi handicap de 2005 en termes d'accessibilité des locaux aux personnes à mobilité réduite, mes services vont saisir la direction en charge de cette question (Direction du patrimoine et de l'architecture) afin d'établir un calendrier de faisabilité des travaux. Ces travaux sont consécutifs de l'activité propre de l'association. La question du financement doit par conséquent être étudiée de façon spécifique ».

Dans le cadre de la procédure contradictoire, la direction du logement et de l'habitat « précise que ces travaux relèvent de la compétence des services de la DLH et non de la DPA. J'observe que l'échéance portée à la recommandation pour l'ensemble de ces travaux (fin 2013) n'est pas en cohérence avec les échéances mentionnées au point 2-3-1

*et paraît en tout état de cause difficile à mettre en œuvre au regard de la nature des travaux concernés ainsi que des procédures devant être mises en œuvre à cet égard ».*

Les rapporteurs sont conscients de la lourdeur des procédures à mettre en œuvre, et estiment en conséquence indispensable de programmer les travaux d'accès aux handicapés dans les meilleurs délais afin de respecter les échéances légales.

### **Gestion administrative**

**Recommandation 19 :** Tenir à jour le registre de sécurité et le placer à l'accueil.

Dans le cadre de la procédure contradictoire, l'association s'engage à ce que cette recommandation soit « *entreprise immédiatement* ».

**Recommandation 20 :** Se rapprocher de la Direction de l'information et de la communication (DICOM) de la Ville de Paris afin de donner à MSNDP un accès aux panneaux d'affichage que la Ville de Paris met gratuitement à la disposition des associations afin d'annoncer les concerts du soir.

Dans le cadre de la procédure contradictoire, l'association déclare : « *Cette recommandation sera entreprise immédiatement* ».

Dans le cadre de la procédure contradictoire, le directeur des affaires culturelles indique : « *Vous évoquez la possibilité que l'association MSNDP se rapproche de la Direction de l'Information et de la communication (DICOM) de la Ville de Paris afin qu'elle puisse avoir accès aux panneaux d'affichage. Il est tout à fait possible que l'association saisisse directement la DICOM en ce sens* ».

**Recommandation 21 :** Se doter d'un outil informatique pour la réservation des salles, la gestion des plannings et de la scolarité.

Dans le cadre de la procédure contradictoire, l'association fait remarquer : « *Cette recommandation est à l'étude d'un point de vue opérationnel et financier, car son coût risque d'être élevé* ».

**Recommandation 22 :** Clarifier la question du bail soit en rédigeant un avenant au bail de 1951, soit en concluant directement un bail entre la Ville et Musique Sacrée à Notre-Dame de Paris.

Dans le cadre de la procédure contradictoire, l'association indique que « *cette observation concerne la Ville de Paris* ».

Dans le cadre de la procédure contradictoire, le directeur des affaires culturelles précise : « *Vous préconisez à juste titre qu'un avenant au bail de 1951 entre la Ville de Paris et l'association diocésaine, relatif à la location de l'immeuble du 39 boulevard Saint-Germain, soit rédigé afin de prendre en compte l'occupation de ce lieu par l'association MSNDP. Je vais d'ores et déjà saisir mes services qui prendront l'attache de la Direction*

*du logement et de l'habitat (DLH) afin de rédiger un nouvel avenant à ce bail. Toutefois, je tiens à attirer votre attention sur le fait que ces locaux ont bien été mis à disposition de MSNDP par l'association diocésaine à titre gracieux par convention du 24 avril 2001, pour une durée de douze ans ».*

Dans le cadre de la procédure contradictoire, la direction du logement et de l'habitat indique : « *Afin de clarifier la situation et de valoriser la mise à disposition de locaux dont bénéficie MSNDP, il pourrait être envisagé que la Ville de Paris reprenne la gestion directe des locaux occupés par l'association. Cette solution, qui conduirait à la conclusion d'un bail entre la Ville et MSNDP, nécessiterait au préalable de revoir l'assiette et les conditions du bail actuel avec l'ADP (par avenant ou par nouveau bail) ».*

Les rapporteurs estiment qu'une clarification de cette question s'impose, ce qui nécessite soit de rédiger un avenant au bail de 1951, soit de conclure directement un bail entre la Ville de Paris et Musique Sacrée à Notre-Dame de Paris pour les locaux que cette dernière occupe au 39 boulevard Saint-Germain.

### **Questions juridiques**

**Recommandation 23 :** Demander la licence d'entrepreneur de spectacles.

Dans le cadre de la procédure contradictoire, l'association fait savoir que : « *Cette recommandation sera mise à l'étude en liaison avec les services compétents* ».

**Recommandation 24 :** Se rapprocher des autorités compétentes (DRAC, Commission des enfants du spectacle) pour clarifier les dispositions applicables aux enfants lors des concerts ou des enregistrements sonores.

Dans le cadre de la procédure contradictoire, l'association annonce que : « *Cette recommandation sera étudiée en liaison avec les autorités compétentes* ».

Dans le cadre de la procédure contradictoire, le directeur des affaires culturelles indique : « *Vous préconisez que soit étudiée la question de la rémunération des enfants lorsqu'ils sont amenés à se produire à l'occasion de concerts ou de tournées. Ces prestations se situent dans le cadre et le prolongement de l'activité pédagogique des élèves, ont lieu en majorité à Notre-Dame et ne s'inscrivent en aucun cas dans le sens d'une démarche commerciale. C'est la raison pour laquelle il n'apparaît pas souhaitable d'engager l'association dans cette procédure administrative lourde et complexe qui vise en fait des activités à caractère strictement lucratif* ».

Les rapporteurs tiennent à rappeler qu'ils sont conscients que l'activité de l'association est essentiellement pédagogique et ne relève en rien d'une démarche commerciale. En revanche, ils tiennent à souligner que les enjeux de cette question sensible sont importants et estiment nécessaire que l'association se rapproche des autorités compétentes afin de clarifier cette question.

## PROCEDURE CONTRADICTOIRE

Dans le cadre de la procédure contradictoire en vigueur à l'Inspection générale, le rapport provisoire relatif à l'audit de l'association Musique Sacrée à Notre-Dame de Paris a été transmis le 6 décembre 2012 à :

- [.....], Directeur des affaires culturelles
- [.....], Directrice du logement et de l'habitat
- [.....], Président de Musique Sacrée à Notre-Dame de Paris

La réponse du Président de Musique Sacrée à Notre-Dame de Paris a été adressée le 18 décembre 2012.

La réponse de la Directrice du logement et de l'habitat a été adressée le 24 janvier 2013.

La réponse du Directeur des affaires culturelles a été adressée le 4 février 2013.

**Réponse au rapport provisoire  
du Président de l'association Musique Sacrée à Notre-Dame de Paris  
en date du 18 décembre 2012**



**Le Président**

Paris, le 18 décembre 2012

Madame la directrice,

J'ai l'honneur de vous adresser, par le document joint, la réponse de l'association Musique Sacrée à Notre-Dame de Paris au rapport provisoire établi par le service d'inspection de la direction générale de la création artistique du Ministère de la culture et de la communication et l'Inspection générale de la Ville de Paris.

Je vous prie d'agréer, Madame la directrice, l'expression de ma considération distinguée.

Directrice de l'Inspection générale  
17 boulevard Morland  
75181 PARIS Cedex 04

Musique Sacrée à Notre-Dame de Paris  
39, boulevard Saint Germain – 75005 PARIS  
☎ 33 (0)1 44 41 49 99      ✉ contact@msndp.com  
SIRET : 382 915 650 00032 – NAF : 9499 Z  
ASSOCIATION LOI 1901 SOUTENUE PAR LE MINISTÈRE DE LA CULTURE, LA VILLE DE PARIS ET L'ASSOCIATION DIOCESAINE DE PARIS

jeudi 20 décembre 2012

## Réponse au rapport provisoire de l'audit de l'association Musique Sacrée à Notre-Dame de Paris

Les responsables de l'association Musique Sacrée à Notre-Dame de Paris sont particulièrement satisfaits de la remarque qui figure dans la note de synthèse du rapport : « La mission d'audit menée conjointement par le Ministère de la Culture et l'inspection de la Ville de Paris a permis de constater que l'association atteint l'excellence tant sur le plan pédagogique qu'artistique et que sa gestion s'avère rigoureuse ».

Les axes d'amélioration suggérés sont examinés avec la plus grande attention et font d'ores et déjà l'objet des remarques ci-dessous.

### A. Remarques et corrections sur le texte du rapport:

#### Introduction

Premier paragraphe, ligne 5 : *Il n'y a pas eu d'inspection en 1991, année de création de l'association, mais une inspection en 1993 et en 1999.*

#### 1. Les activités de l'association

##### 1.1.1 Les cursus

Page 9, le titre du paragraphe et la première ligne.

Titre : *L'ensemble vocal de Notre-Dame de Paris, anciennement Ensemble Grégorien*

Première ligne : *ce chœur n'est pas exclusivement masculin.*

*L'ensemble vocal de Notre-Dame est un ensemble à voix mixtes.*

##### 1.6. Les activités liturgiques

Deuxième paragraphe, première ligne : *Cette activité est rémunérée, et entièrement prise en charge par la Cathédrale ( et non le diocèse).*

#### 2. La gestion de l'association

##### 2.2.2 Les personnels administratifs

Page 23, troisième paragraphe : *La structure administrative est composée de huit personnes mais dont l'équivalent temps plein est de 6,79 : un directeur (plein temps), un attaché de direction (plein temps), un secrétaire (plein temps), un secrétaire de production, un comptable, un chargé de mission (temps plein) pour l'organisation des auditions d'orgue et des chœurs invités ainsi que pour la régie, un chargé de la communication et de la bibliothèque (temps plein), une surveillante des enfants*

1

jeudi 20 décembre 2012

Page 24, deuxième paragraphe, dernière ligne : *Les Vêpres de Claudio Monteverdi* ( et non Verdi).

### **2.3.1 Les biens mobiliers**

Page 28, dernière ligne de l'alinéa : *La vièle (et non une viole) acquise en 2012 fait bien partie des comptes de 2012 et non pas des comptes contrôlés par l'inspection, qui couvrent les exercices 2007, 2008, 2009, 2010, 2011.*

## **3. Une situation financière saine**

### **3.5.2.5. Diminuer les commandes passées par l'association**

Page 42, troisième paragraphe : *L'association n'a jamais passé de commande d'œuvre à Yves Castagnet.*

## **B. Réponse aux recommandations de la mission d'audit**

### **Pédagogie et activité artistique**

**Recommandation 1** : Elaborer un projet d'établissement en développant des partenariats avec le réseau Ville de Paris en tissant des liens avec le pôle supérieur d'enseignement artistique Paris Boulogne Billancourt.

Echéance : fin 2013

Entité responsable : Musique Sacrée à Notre-Dame de Paris

*Réponse de l'association Musique Sacrée à Notre-Dame de Paris : l'association est tout à fait en accord avec cette recommandation qui est déjà inscrite dans ses projets.*

**Recommandation 2** : Réaliser des inspections pédagogiques de l'association plus régulièrement.

Echéance : programmer ces inspections pédagogiques tous les quatre ans.

Entités responsables : Ministère de la culture et de la communication ; Ville de Paris (direction des affaires culturelles, Inspection de la musique)

*Réponse de l'association Musique Sacrée à Notre-Dame de Paris : l'association est tout à fait favorable à cette recommandation.*

**Recommandation 3** : Etudier la possibilité d'augmenter progressivement les effectifs du chœur d'enfants avec une ouverture sur les écoles publiques.

Echéance : rentrée 2013

2

jeudi 20 décembre 2012

Entité responsable : Musique Sacrée à Notre-Dame de Paris et financeurs publics

*Réponse de l'association Musique sacrée à Notre-Dame de Paris : l'association souhaite augmenter les effectifs du chœur d'enfants et est favorable à une ouverture sur les écoles publiques. Ce projet nécessite des moyens supplémentaires en heures d'enseignement et d'encadrement des élèves. L'association prépare un projet et réalise une estimation des moyens nécessaires.*

**Recommandation 4** : Etudier la possibilité de mettre au point des « produits » couplant musique et patrimoine (présentation de l'histoire de la cathédrale) et explorer de nouveaux créneaux discographiques.

Echéance : rentrée 2013

Entité responsable : Musique Sacrée à Notre-Dame de Paris

*Réponse de l'association Musique Sacrée à Notre-Dame de Paris : L'association met à l'étude cette intéressante recommandation en liaison avec le recteur de la cathédrale.*

#### **Gouvernance de l'association**

**Recommandation 5** : Poursuivre l'ouverture du conseil d'administration et engager celle de l'assemblée générale aux parents d'élèves.

Echéance : fin 2013

Entité responsable : Musique Sacrée à Notre-Dame de Paris

*Réponse de l'association Musique Sacrée à Notre-Dame de Paris :*

*Le choix qui a présidé à la composition des instances dirigeantes de Musique Sacrée à Notre-Dame de Paris a été fondé sur des critères d'efficacité et de pragmatisme en étroite concertation avec les partenaires de l'association, l'Etat, la Ville de Paris et l'Association diocésaine de Paris, au moment de sa création.*

*L'association a mis en place pour la Maîtrise une instance de concertation voisine des conseils d'établissement des conservatoires de la ville de Paris qui se réunit de façon régulière, deux fois par an, et remplit sa mission.*

*Alors que le conseil d'administration est essentiellement chargé d'examiner les aspects budgétaires, administratifs et comptables du fonctionnement, cette instance a pour objet d'assurer la représentation, auprès du directeur, des élèves et des parents d'élèves.*

3

jeudi 20 décembre 2012

*La dissociation de ces deux organes est donc destinée à leur permettre de traiter des problèmes de nature différente selon des procédures distinctes. Instance de concertation entre la direction pédagogique de l'établissement, les professeurs, les élèves et leurs parents, ce conseil d'établissement consultatif a surtout pour mission de traiter de questions de fonctionnement quotidien alors que le conseil d'administration constitue un lieu de décision dont les prérogatives sont beaucoup plus larges et plus techniques aussi car Musique Sacrée à Notre-Dame de Paris ne se résume pas à la Maîtrise Notre-Dame de Paris qui ne constitue qu'une partie de ses activités*

*Rien n'interdit au conseil d'administration de Musique Sacrée à Notre-Dame de Paris d'inviter des professeurs, des élèves ou des parents d'élèves à venir exposer leur point de vue sur des questions inscrites à l'ordre du jour mais il n'est pas souhaitable que les parents d'élèves en cours de scolarité interviennent sur l'administration générale de l'association.*

*C'est pour ces raisons que l'association estime que son fonctionnement actuel est satisfaisant et que la révision de ses statuts, sur ce point, ne lui paraît pas opportune. Par contre, l'association propose que le conseil d'administration continue de s'ouvrir sur le monde artistique en permettant à plus de personnes qualifiées d'entrer au conseil d'administration et propose d'élargir l'accès à la qualité de membre de l'association à d'anciens élèves ou parents d'anciens élèves de la Maîtrise.*

**Recommandation 6 :** Tenir à jour le registre associatif.

Echéance : immédiat

Entité responsable : Musique Sacrée à Notre-Dame de Paris

*Réponse de l'association Musique Sacrée à Notre-Dame de Paris : Cette recommandation sera entreprise immédiatement.*

### **Comptabilité**

**Recommandation 7 :** Opérer un toilettage des intitulés de comptes de manière à fournir une meilleure information

Echéance : fin 2012

Entité responsable : Musique Sacrée à Notre-Dame de Paris

*Réponse de l'association Musique Sacrée à Notre-Dame de Paris : la révision des intitulés des comptes du plan comptable sera achevée fin 2012 pour la mise en place d'une nouvelle présentation à partir du début de l'année 2013.*

4

jeudi 20 décembre 2012

**Recommandation 8 :** Mettre en place un suivi analytique plus fin des produits et des charges afin de mesurer la « rentabilité » ou la charge nette résultant des concerts et des disques produits.

Echéance : courant 2013

Entité responsable : Musique Sacrée à Notre-Dame de Paris

*Réponse de l'association Musique Sacrée à Notre-Dame de Paris : Cette recommandation sera entreprise immédiatement et mise en place à partir du début de l'exercice 2013.*

**Recommandation 9 :** Effectuer les déclarations d'embauche des chantres et établir leurs contrats préalablement à la réalisation des prestations.

Echéance : immédiat

Entité responsable : Musique Sacrée à Notre-Dame de Paris

*Réponse de l'association Musique Sacrée à Notre-Dame de Paris : L'association respectera ces obligations.*

**Recommandation 10 :** Etudier la possibilité de rejoindre le dispositif GUSO afin de simplifier les démarches de recrutement d'artistes intermittents.

Echéance : courant 2013

Entité responsable : Musique Sacrée à Notre-Dame de Paris

*Réponse de l'association Musique Sacrée à Notre-Dame de Paris : Cette étude sera réalisée.*

**Recommandation 11 :** Faire apparaître dans les annexes budgétaires de la Ville de Paris la subvention en nature accordée à l'association (mise à disposition de locaux appartenant à la Ville de Paris).

Echéance : courant 2013

Entité responsable : Ville de Paris

5

jeudi 20 décembre 2012

*Réponse de l'association Musique Sacrée à Notre-Dame de Paris : Cette affaire concerne la Ville de Paris.*

### **Finances**

**Recommandation 12** : Elaborer une convention triennale d'objectifs et de moyens.

Echéance : fin 2013

Entités responsables : Etat (Ministère de la culture et de la communication), Ville de Paris (direction des affaires culturelles), Musique Sacrée à Notre-Dame de Paris

*Réponse de l'association Musique Sacrée à Notre-Dame de Paris : l'association est tout à fait d'accord pour élaborer une convention triennale d'objectifs et de moyens.*

**Recommandations 13** : Amplifier l'effort de recherche de mécénats en créant une association de soutien « les amis de Musique Sacrée à Notre-Dame de Paris » et en recrutant un spécialiste de la recherche de mécènes.

Echéance : courant 2013

Entité responsable : Musique Sacrée à Notre-Dame de Paris

*Réponse de l'association Musique Sacrée à Notre-Dame de Paris : l'association n'est pas favorable à la création d'une association relais. Une solution en interne est recherchée.*

**Recommandation 14** : Solliciter l'aide financière de la Région Ile-de-France au titre de la diffusion ou du développement culturel.

Echéance : courant 2013

Entité responsable : Musique Sacrée à Notre Dame de Paris

*Réponse de l'association Musique Sacrée à Notre-Dame de Paris : L'association va entreprendre cette démarche.*

**Recommandation 15** : Revoir à la baisse les commandes de compositions contemporaines en cas de confirmation du désengagement de « Musique nouvelle en liberté ».

Echéance : courant 2013

Entité responsable : Musique Sacrée à Notre Dame de Paris

6

jeudi 20 décembre 2012

*Réponse de l'association Musique Sacrée à Notre-Dame de Paris : La politique de commande d'œuvre de l'association n'est pas liée au soutien de Musique Nouvelle en Liberté qui n'est n'intervenu que très récemment en 2011. On ne peut donc en aucun cas parler d'un possible désengagement de Musique Nouvelle en Liberté. L'association souhaite conserver une politique de commande et de création d'œuvres qui fait partie de ses missions statutaires.*

**Recommandations 16 :** Mettre en place des formules d'abonnement pour fidéliser le public.

Echéance : courant 2013

Entité responsable : Musique Sacrée à Notre-Dame de Paris

*Réponse de l'association Musique Sacrée à Notre-Dame de Paris : L'association va étudier cette possibilité.*

**Recommandation 17 :** Etudier la possibilité de relever ou de moduler les tarifs d'inscription des élèves (selon les revenus des parents ou la complexité des cursus).

Echéance : rentrée 2013

Entité responsable : Musique Sacrée à Notre Dame de Paris

*Réponse de l'association Musique Sacrée à Notre-Dame de Paris : Une modulation selon les revenus des parents est trop complexe à mettre en place. L'association étudie la possibilité d'une modulation des tarifs d'inscription selon les trois niveaux de cursus.*

**Recommandation 18 :** Prévoir le ravalement et l'accès handicapés des locaux.

Echéance : fin 2013

Entité responsable : Ville de Paris (DPA)

*Réponse de l'association Musique Sacrée à Notre-Dame de Paris : l'association ne peut qu'être d'accord avec cette recommandation.*

#### **Gestion administrative**

**Recommandation 19 :** Tenir à jour le registre de sécurité et le placer à l'accueil.

7

jeudi 20 décembre 2012

Echéance : immédiat

Entité responsable : Musique Sacrée à Notre-Dame de Paris

*Réponse de l'association Musique Sacrée à Notre-Dame de Paris : Cette recommandation sera entreprise immédiatement.*

**Recommandation 20** : Se rapprocher de la Direction de l'information et de la communication de la Ville de Paris afin de donner à MSNSP un accès aux panneaux d'affichage que la Ville de Paris met gratuitement à la disposition des associations afin d'annoncer les concerts du soir.

Echéance : immédiat

Entité responsable : Musique Sacrée à Notre-Dame de Paris

*Réponse de l'association Musique Sacrée à Notre-Dame de Paris : Cette recommandation sera entreprise immédiatement.*

**Recommandation 21** : Se doter d'un outil informatique pour la réservation des salles, la gestion des plannings et de la scolarité.

Echéance : rentrée 2013

Entité responsable : Musique Sacrée à Notre-Dame de Paris

*Réponse de l'association Musique Sacrée à Notre-Dame de Paris : Cette recommandation est à l'étude d'un point de vue opérationnel et financier, car son coût risque d'être élevé.*

**Recommandation 22** : Rédiger un avenant au bail de 1951 relatif à la location de l'immeuble du 39 boulevard Saint Germain, 75005 Paris, afin de prendre en compte l'occupation de ce lieu par MSNDP.

Echéance : courant 2013

Entité responsable : Ville de Paris (Direction du logement et de l'habitat)

*Réponse de l'association Musique Sacrée à Notre-Dame de Paris : Cette observation concerne la Ville de Paris.*

### Questions juridiques

8

jeudi 20 décembre 2012

**Recommandation 23** : Demander la licence d'entrepreneur de spectacles

Echéance : courant 2013

Entité responsable : Musique Sacrée à Notre-Dame de Paris

*Réponse de l'association Musique Sacrée à Notre-Dame de Paris : Cette recommandation sera mise à l'étude en liaison avec les services compétents.*

**Recommandation 24** : Se rapprocher des autorités compétentes (DRAC, Commission des enfants du spectacle) pour aborder au fond le problème de l'éventuelle rémunération des enfants lors des concerts ou des enregistrements sonores.

Echéance : courant 2013

Entité responsable : Musique Sacrée à Notre-Dame de Paris

*Réponse de l'association Musique Sacrée à Notre-Dame de Paris : Cette recommandation sera étudiée en liaison avec les autorités compétentes.*

Réponse au rapport provisoire  
de la Directrice du logement et de l'habitat  
en date du 24 janvier 2013

**MAIRIE DE PARIS**  
 Service d'Administration d'Immeubles  
 Bureau de la gestion de proximité  
 Bureau de la gestion locative

Direction du Logement et de l'Habitat  
 Sous-Direction de la politique du logement

N/Réf. :

Paris, le : 24 JAN. 2013



à l'attention de : Directrice de l'Inspection Générale de la Ville de Paris

Objet : Rapport provisoire sur l'association Musique Sacrée à Notre-Dame de Paris

Par note du 12 décembre 2012, vous m'avez transmis le rapport provisoire, établi par le service d'inspection de la direction générale de la création artistique du Ministère de la Culture et de la communication et l'Inspection Générale de la Ville, sur l'association Musique sacrée à Notre-Dame de Paris (MSNDP) en me demandant de faire connaître mes observations éventuelles sur le rapport ainsi que mon avis sur les recommandations concernant la Direction du Logement et de l'habitat.

Je vous confirme que l'immeuble communal situé au 39 boulevard Saint Germain (Paris 5<sup>ème</sup>) fait l'objet d'un bail entre la Ville de Paris et l'association diocésaine de Paris (ADP) en date du 31 octobre 1951 complété par un premier avenant du 6 mars 1989 relatif à la répartition entre la ville et l'association des travaux d'entretien et de réparation.

Un engagement de location à titre précaire, en date du 21 mai 1987, entre la Ville et l'ADP, a complété cette mise à disposition par celle de locaux d'une surface de 151 m<sup>2</sup> situés en sous-sol, rez-de-chaussée et au 1<sup>er</sup> étage de cet immeuble. Par avenant du 6 février 1995, la Ville et l'ADP ont mis fin à l'engagement de location de 1987 et les locaux mis à disposition ont été adjoints au bail du 31 octobre 1951 portant la surface utile totale dudit bail à 1142 m<sup>2</sup>, soit la totalité de l'immeuble.

Le 10 avril 2001, l'ADP a mis à disposition de la MSNDP 816 m<sup>2</sup> sans contrepartie financière (hors les charges au prorata des surfaces occupées et le remboursement des travaux engagés par l'ADP pour l'installation de la MSNDP).

Si la DLH a donné son accord par courrier en date du 4 avril 2001 pour que l'ADP réalise ces travaux d'installation, il n'existe actuellement aucun lien contractuel entre la Ville de Paris et la MSNDP.

En conséquence et en réponse à votre recommandation n°11 (ainsi qu'aux indications figurant au point 2-3-1-2 du rapport provisoire), la Ville ne peut pas actuellement valoriser l'avantage en nature correspondant à cette mise à disposition.

En réponse à la recommandation 22 ainsi qu'aux indications figurant au point 4.3 du rapport provisoire, visant à l'élaboration d'un troisième avenant pour mise en conformité du bail de 1954 avec l'occupation des lieux compte tenu de la caducité des dispositions de l'article 3 du bail, je rappelle que ledit article 3 -3' dispose que « les lieux loués ne pourront être occupés que par des prêtres ou personnes attachées au service de l'Eglise ».

Si les activités de l'association MSNDP ne correspondent pas stricto sensu à l'usage premier prévu au bail de 1951, l'accueil de cette association par l'ADP a été cependant considéré comme conforme à l'esprit de ce bail, l'association ayant en charge la coordination de l'ensemble des activités musicales de la cathédrale.

17 boulevard Morland - 75004 PARIS

paris info Le 3975 Paris.fr

Afin de clarifier la situation et de valoriser la mise à disposition de locaux dont bénéficie MSNDP, il pourrait être envisagé que la Ville de Paris reprenne la gestion directe des locaux occupés par l'association. Cette solution, qui conduirait à la conclusion d'un bail entre la Ville et MSNDP, nécessiterait au préalable de revoir l'assiette et les conditions du bail actuel avec l'ADP (par avenant ou par nouveau bail).

En réponse à la recommandation 18 ainsi qu'aux indications figurant au point 2-3-1 du rapport provisoire, relatives à la programmation de travaux de ravalement et d'accès handicapés, je précise que ces travaux relèvent de la compétence des services de la DLH et non de la DPA. J'observe que l'échéance portée à la recommandation pour l'ensemble de ces travaux (fin 2013) n'est pas en cohérence avec les échéances mentionnées au point 2-3-1 et paraît en tout état de cause difficile à mettre en œuvre au regard de la nature des travaux concernés ainsi que des procédures devant être mises en œuvre à cet égard.

Telles sont les observations et précisions que je peux apporter aux constats présentés dans votre projet de rapport.

Directrice du Logement et de l'Habitat

**Réponse au rapport provisoire  
du Directeur des affaires culturelles  
en date du 4 février 2013**



Direction des Affaires Culturelles

*Le Directeur*



N/Ref. :

Affaire suivie par : - 4 FEV. 2013

Paris, le :

NOTE à l'attention de :

Directrice générale de l'Inspection Générale

**Objet :**

Rapport provisoire (n° 12-03) de l'audit de l'association Musique Sacrée à Notre-Dame de Paris (MSNDP)

**Résumé :** Réponse au rapport provisoire de l'audit de l'association Musique Sacrée à Notre-Dame de Paris (MSNDP)

J'ai bien reçu le rapport provisoire relatif à l'objet ci-dessus que vos services ont réalisé conjointement avec l'Inspection de la Direction générale de la création artistique (DGCA) et je vous en remercie.

Je me félicite tout d'abord des constats d'excellence pédagogique et artistique ainsi que de rigueur tant de la gestion administrative que de l'équilibre financier que vous avez pu dresser à l'occasion de cet audit.

Je souhaiterais faire un ensemble de remarques sur les recommandations qui concernent directement la Ville de Paris, ainsi qu'apporter des précisions sur quelques aspects ne la concernant qu'indirectement.

Sur le chapitre relatif aux aspects pédagogiques et culturels :

1) Recommandation n°1

En introduction, je tiens à souligner que le CRR a d'ores et déjà construit un partenariat avec MSNDP et le conservatoire du 5<sup>ème</sup> arrondissement, que vous décrivez d'ailleurs fort justement dans votre rapport. Les partenaires ont ainsi mis en œuvre une passerelle permettant la délivrance du Diplôme d'Etudes Musicales (DEM) dans le cadre d'un cursus de MSNDP. Ce dispositif est effectif depuis l'année scolaire 2011-2012.

Vous proposez que l'association MSNDP intègre dans le cadre de son projet d'établissement des partenariats plus poussés avec le réseau de la Ville de Paris et le Pôle supérieur d'enseignement artistique Paris Boulogne-Billancourt (PSPBB), établissement qui est adossé au Conservatoire à Rayonnement Régional de Paris (CRR).

A cet égard, je tiens à vous informer que le CRR travaille déjà actuellement sur une harmonisation de l'ensemble de ses activités vocales. Dans ce cadre, j'inviterai le Directeur du CRR

à la réflexion sur la possibilité d'intégration d'un répertoire sacré à la filière d'une façon qui permettrait d'approfondir le partenariat avec l'association MSNDP.

Hôtel d'Albret - 31 rue des Francs-Bourgeois  
75188 Paris Cedex 04



I) Recommandation n°2

Vous préconisez une fréquence plus régulière des inspections à laquelle je suis favorable. L'inspection de la musique de la Ville de Paris sera saisie en ce sens.

II) Recommandation n°3

Vous proposez d'étudier la possibilité d'augmenter progressivement les effectifs du chœur d'enfants avec une ouverture à deux autres établissements scolaires, notamment publics. Cela me semble tout à fait positif de nouer ainsi de nouveaux partenariats, pour autant qu'ils puissent se réaliser dans le secteur scolaire.

Par ailleurs, vous évoquez également dans le corps du rapport (page 20 du rapport provisoire) la possibilité de développer la mutualisation avec le Conservatoire municipal du 5<sup>ème</sup> arrondissement situé à proximité immédiate de MSNDP. Dans cette perspective, je vais saisir mes services de cette demande afin d'étudier les domaines dans lesquels une mutualisation pourrait être mise en œuvre.

Sur les chapitres relatifs aux éléments comptables et financiers :

I) Recommandation n°11

Vous détaillez dans votre rapport le concours de la Ville de Paris en termes de locaux, dans le cadre de la mise à disposition des espaces du 39 boulevard Saint-Germain à l'association. Vous soulignez à juste titre que cette subvention en nature ne figure pas dans les comptes de la Ville de Paris. Je vais d'ores et déjà saisir mes services qui prendront l'attache de la direction des finances afin que cet apport puisse être valorisé et ainsi apparaître dans les annexes budgétaires de la Ville de Paris. Je me permets d'attirer votre attention sur le fait que l'association devra également inscrire cette aide en nature dans ses comptes.

II) Recommandation n°12

Vous abordez la nécessité d'élaborer une convention triennale d'objectifs et de moyens entre les financeurs publics et MSNDP. Je suis tout à fait favorable à l'élaboration d'un document qui permettrait aux financeurs publics d'assurer un contrôle de gestion beaucoup plus fin et s'inscrirait dans une logique pertinente de transparence dans l'utilisation des fonds publics alloués. Je tiens cependant à souligner qu'un délai suffisant doit être accordé à l'association pour construire ce document dans le dialogue avec ses partenaires publics.

III) Recommandation n°14

Par ailleurs, je note également que vous préconisez que l'association puisse également bénéficier de l'aide financière du Conseil Régional d'Île de France. Je ne peux qu'y être favorable dans la mesure où l'association possède un rayonnement régional important et où ce financement pourrait être sollicité au titre de la formation professionnelle des chanteurs.

IV) Recommandation n°15

Par ailleurs, en termes de commandes artistiques je note que vous proposez que l'association revoie à la baisse ces commandes de compositions contemporaines en cas de confirmation du désengagement de l'association « Musique nouvelle en liberté » (Recommandation n°15). Je suis très étonné par cette conclusion car il me semble en effet que, de façon à maintenir constant le niveau de création et de commandes artistiques par l'association, il s'agirait au contraire de sanctuariser des crédits au sein du budget de MSNDP (sans bien sûr que cela ne fragilise l'équilibre financier global). Il en résulterait que MSNDP financerait grâce à d'autres ressources (et non plus grâce à la subvention de cette autre association citée *supra* et financée également par la Ville de Paris) cette partie de son activité. Le désengagement de cette association auprès de MSNDP ne justifie donc nullement une baisse structurelle dans les commandes effectuées auprès de tiers. Ce choix ne peut être justifié à mon sens que par une analyse artistique. En outre, le volume assez important de crédits consacrés en 2012 aux commandes à des compositeurs (25.000€) est conjoncturel et lié à la célébration du 850<sup>ème</sup> anniversaire de la cathédrale en 2013.

V) Recommandation n°17

Vous préconisez d'établir à moyen terme une modulation des tarifs. Je suis également tout à fait favorable à l'étude de cette possibilité. En effet, il serait pertinent d'engager une réflexion sur la

mise en œuvre d'une grille tarifaire qui pourrait être à la fois progressive selon les revenus des parents (en se basant par exemple sur le quotient familial comme pour les activités des services municipaux de la Ville de Paris), mais également différenciée selon les cursus suivis (en établissant différents forfaits). Je tiens cependant à souligner qu'un délai suffisant doit être accordé à l'association pour la mise en œuvre de ces nouvelles dispositions.

VI) Recommandation n°18

Concernant l'obligation prévue par la loi handicap de 2005 en termes d'accessibilité des locaux aux personnes à mobilité réduite, mes services vont saisir la direction en charge de cette question (Direction du patrimoine et de l'architecture) afin d'établir un calendrier de faisabilité des travaux. Ces travaux sont consécutifs de l'activité propre de l'association. La question du financement doit par conséquent être étudiée de façon spécifique.

VII) Recommandation n°20

Vous évoquez la possibilité que l'association MSNDP se rapproche de la Direction de l'Information et de la communication (DICOM) de la Ville de Paris afin qu'elle puisse avoir accès aux panneaux d'affichage. Il est tout à fait possible que l'association saisisse directement la DICOM en ce sens.

VIII) Recommandation n°22

Vous préconisez à juste titre qu'un avenant au bail de 1951 entre la Ville de Paris et l'association diocésaine, relatif à la location de l'immeuble du 39 boulevard Saint-Germain, soit rédigé afin de prendre en compte l'occupation de ce lieu par l'association MSNDP. Je vais d'ores et déjà saisir mes services qui prendront l'attache de la Direction du logement et de l'habitat (DLH) afin de rédiger un nouvel avenant à ce bail. Toutefois, je tiens à attirer votre attention sur le fait que ces locaux ont bien été mis à disposition de MSNDP par l'association diocésaine à titre gracieux par convention du 24 avril 2001, pour une durée de douze ans.

Sur le chapitre relatif aux éléments juridiques :

I) Recommandation n°24

Vous préconisez que soit étudiée la question de la rémunération des enfants lorsqu'ils sont amenés à se produire à l'occasion de concerts ou de tournées. Ces prestations se situent dans le cadre et le prolongement de l'activité pédagogique des élèves, ont lieu en majorité à Notre-Dame et ne s'inscrivent en aucun cas dans le sens d'une démarche commerciale. C'est la raison pour laquelle il n'apparaît pas juridiquement souhaitable d'engager l'association dans cette procédure administrative lourde et complexe qui vise en fait des activités à caractère strictement lucratif.

Telles sont les informations que je souhaitais porter à votre connaissance.

## LISTE DES ANNEXES

- Annexe 1 : Note du directeur de cabinet du Maire de Paris (27/09/11) et lettre de mission de la DRAC Ile de France (02/11/11) ;
- Annexe 2 : Liste des personnes rencontrées ;
- Annexe 3 : Membres du conseil d'administration de MSNDP au 22 mai 2012.

*Avis : La version publiée de ce rapport ne comprend pas les annexes. Sous réserve des dispositions de la loi du 17 juillet 1978 relative à la communication des documents administratifs, celles-ci sont consultables, sur demande écrite, au service de documentation de l'Inspection générale.*