

**RAPPORT DEFINITIF
D'AUDIT
DU CONSERVATOIRE MUNICIPAL
DU 11^{ème} ARRONDISSEMENT**

N° 08-24-08

- avril 2010 -

**Rapporteurs : N....., inspecteur général,
N....., inspecteur,
N....., chargé de mission.**

Le Maire de Paris
08.24

19 NOV. 2008

NOTE

à l'attention de

Madame

Directrice Générale de l'Inspection Générale

Objet : Audit des conservatoires municipaux

La Ville de Paris a décidé de moderniser la gestion des conservatoires municipaux afin d'améliorer la qualité de l'enseignement qui y est donné et d'en garantir l'égal accès pour tous les usagers.

La décision de reprise en régie de ces établissements, effective depuis le 1^{er} janvier 2006, et la création de 3000 places supplémentaires au cours de cette mandature, s'inscrivent dans cette approche dynamique.

Presque trois ans après la reprise en régie, je souhaite que l'Inspection Générale procède à un bilan de ce retour en gestion directe.

Je vous demande donc de procéder à des audits individuels des conservatoires et de préparer une synthèse des constatations et propositions que vous aurez faites lors de ces audits.

La Secrétaire Générale et la Directrice des Affaires Culturelles vous apporteront leur soutien dans cette mission.

Très cordialement



Bertrand DELANOË

**NOTE DE SYNTHÈSE
du
RAPPORT DEFINITIF**

d'audit du conservatoire municipal du 11^{ème} arrondissement
- Avril 2010 -

D'une superficie de 1 844 m², le conservatoire Charles Munch du 11^{ème} arrondissement (CMA 11) a accueilli, lors de la saison 2008/2009, 1.082 élèves, situant le CMA 11 en 7^{ème} position de l'ensemble des conservatoires municipaux. En 2008, il a disposé d'un budget de fonctionnement de 142.743 € et sa masse salariale a atteint 1.618.352 €

Face à une demande supérieure à l'offre et en vertu de l'application de la règle « premier arrivé, premier servi », des files d'attente s'installent très tôt dans la matinée aux portes du conservatoire lors des premières inscriptions. Pour endiguer ce phénomène, des dates différentes de restitution des dossiers d'inscription ont été proposées par la direction des affaires culturelles pour la saison 2009/2010, ce qui a permis la résorption rapide des flux de personnes. Toutefois, l'horaire imposé par la direction des affaires culturelles (14 heures) a été globalement critiqué par les familles interrogées par les auditeurs.

Pour la saison 2008/2009, la grande majorité des élèves habite dans le 11^{ème} arrondissement (73 %), a entre 6 et 11 ans (56 %), est de sexe féminin (64 %) et est inscrite en musique (70 %). Le tarif le plus souvent pratiqué au CMA 11 correspond au quotient familial le plus élevé (QF 8) et concerne 24 % des familles en 2008/2009. Sur la période auditée (2006/2009), il est constaté une diminution continue des familles payant au titre au titre du QF 4 et une augmentation constante des familles aux QF 7 et 8.

A l'instar des autres CMA, l'essentiel des effectifs est en premier cycle sur les 3 qui existent. L'érosion du nombre d'élèves se fait très fortement sentir dès le 2^{ème} cycle (à partir de la 5^{ème} année) dans toutes les disciplines. Cette baisse très sensible et générale s'explique notamment par la prégnance des contraintes scolaires.

L'offre d'enseignement du conservatoire est appréciée et complète, proposant des disciplines musicales (accès à tous les instruments d'un orchestre classique), l'art dramatique et la danse classique, contemporaine ou jazz. Le CMA 11 a développé une spécificité « musique ancienne », des pratiques collectives originales (formation musicale pour les danseurs,

percussions digitales, etc.) et des partenariats avec des organismes divers (centre Léopold Bellan pour des élèves malentendants, milieu scolaire, etc.). Quant à l'offre d'animation, elle est riche et variée. Elle illustre la volonté du conservatoire d'assurer son rayonnement au sein de l'arrondissement par la mise en valeur des élèves et du corps professoral.

Mis à part le directeur, le personnel du CMA 11 comprend 5 personnels administratifs et 62 enseignants. Depuis la reprise en régie, le nombre d'heures de vacataires et des titulaires a été réduit, celui des contractuels ayant augmenté.

Pour ses spectacles, le conservatoire Charles Munch recrute des artistes et techniciens dans le cadre de contrats de travail à durée déterminée déclarés auprès du guichet unique du spectacle occasionnel (GUSO). Les montants des rémunérations sont arrêtés dans une délibération du Conseil de Paris de 2006. L'examen de contrats a permis aux auditeurs de constater la juste application de la délibération.

Pour ce qui concerne les moyens de fonctionnement du conservatoire, les auditeurs signalent l'absence totale d'inventaire. Le CMA 11 recourt à des logiciels différents pour la gestion et la régie financière sans interface ce qui oblige à des saisies multiples. Toutefois, ces applications sont destinées à être remplacées vers 2011.

L'utilisation du conservatoire par d'autres entités lors des créneaux horaires libres n'a jamais fait l'objet d'une délibération du conseil d'arrondissement. Les auditeurs relèvent également d'autres anomalies ou dysfonctionnements, dont le non respect par des professeurs des règles sur le cumul d'activités, des méconnaissances en gestion budgétaire publique, qui devront être corrigées.

**Rapporteurs : N....., inspecteur général,
N....., inspecteur,
N....., chargé de mission.**

SOMMAIRE

1. Une demande soutenue et maîtrisable	5
1.1. La procédure d'inscription et de réinscription	5
1.1.1. Les procédures d'inscription	5
1.1.2. La stabilité du nombre d'élèves non pris.....	8
1.2. Les élèves du conservatoire	9
1.2.1. Origine géographique	9
1.2.2. Situation sociale.....	10
1.2.3. Age et sexe des élèves	11
1.3. La fréquentation du conservatoire	11
1.3.1. L'évolution de la fréquentation	12
1.3.2. L'évaporation des élèves durant le cursus du conservatoire	13
2. Une offre diversifiée	14
2.1. Une faible communication.....	14
2.2. L'offre d'enseignement artistique dans l'arrondissement	14
2.3. Une offre limitée par les capacités d'accueil.....	15
2.3.1. La situation excentrée du conservatoire dans l'arrondissement	15
2.3.2. L'accueil, l'état de l'équipement, la capacité, la sécurité	15
2.3.3. L'accessibilité du conservatoire	16
2.3.4. Une nécessité d'occuper d'autres lieux pour les spectacles	17
2.4. L'offre artistique du conservatoire	17
2.4.1. Un projet d'établissement à développer	17
2.4.2. L'offre d'enseignement	18
2.4.3. L'offre d'animation	18
3. La gestion.....	19
3.1. La gouvernance du conservatoire.....	19
3.1.1. Le Conseil d'établissement et autres conseils.....	19
3.1.2. Le directeur du conservatoire	20
3.1.3. L'accompagnement par la mairie d'arrondissement et la direction des affaires culturelles	21
3.2. Les personnels du conservatoire.....	21
3.2.1. L'organigramme du conservatoire.....	21
3.2.2. Les personnels administratifs	22
3.2.3. Les personnels enseignants.....	22
3.2.4. Le personnel recruté pour des activités d'animation	24
3.3. Les moyens de fonctionnement	24
3.3.1. Le matériel du conservatoire	24
3.3.2. Les applications informatiques du conservatoire	26
3.4. La gestion de l'espace	27
3.4.1. L'utilisation des espaces par d'autres entités.....	27
3.4.2. L'absence de délibération et de convention d'occupation.....	28
3.4.3. L'utilisation d'une salle à la Cité des arts.....	28
3.5. Le budget du conservatoire.....	28
3.5.1. Les dépenses	28
3.5.2. Les recettes	34

Liste récapitulative des propositions

Liste des personnes rencontrées

INTRODUCTION

Par note du 19 novembre 2008, le Maire de Paris a chargé l'Inspection générale de l'audit des conservatoires municipaux afin de réaliser un bilan de la gestion directe effective depuis le 1^{er} janvier 2006. Il est demandé de procéder à des audits individuels des conservatoires municipaux et de préparer une synthèse des constatations et propositions faites lors de ces audits.

La Ville de Paris compte 17 conservatoires pour 20 arrondissements. Chaque arrondissement dispose de son propre conservatoire hormis les quatre premiers qui sont regroupés au sein du conservatoire du Centre.

Les conservatoires municipaux d'arrondissement (CMA) de la Ville de Paris ont pour mission principale de dispenser un enseignement de la musique, de la danse et de l'art dramatique à une population de jeunes enfants, mais aussi d'adolescents et parfois d'adultes, jeunes ou non, pour certaines disciplines.

En musique, à travers le chant et les instruments, l'enseignement conduit à une pratique musicale amateur autonome. Le cursus des études à partir de 7 ans est structuré en 3 cycles, de 4 ans en moyenne pour les deux premiers et de 4 ans pour le dernier¹. Une période d'éveil ou jardin musical de deux années peut précéder ce cursus. Par ailleurs, il est possible de prolonger ce cursus par un cycle de spécialisation. La fin du troisième cycle est validée par le certificat d'études musicales (CEM).

En danse, plus qu'une méthode, il s'agit avant tout de proposer une formation progressive adaptée aux amateurs en respectant le corps. Par la danse, l'élève doit aussi s'éveiller au rythme, à l'expression artistique et à l'harmonie des mouvements. Le conservatoire propose diverses formes de danse. Il s'adresse à des jeunes à compter de 6 ans, l'enseignement se déroule en 3 cycles de 4 ans pour les deux premiers et de 2 à 3 années pour le dernier. Une période d'éveil ou d'initiation peut précéder ce cursus. La fin du dernier cycle peut être validée par le certificat de fin d'études chorégraphiques (CFEC).

En art dramatique, l'enseignement s'adresse aux adolescents et aux jeunes adultes désireux de s'initier à l'art dramatique ou d'approfondir la pratique de cet art. L'âge minimum est de 18 ans, la limite d'âge est fixée à 26 ans pour entrer dans le cursus qui est de 4 années maximum (3 cycles). Un cycle d'initiation de 1 à 3 années ouvert aux jeunes de 15 à 18 ans peut précéder ce cursus.

Sur la saison scolaire 2008-2009, l'ensemble des conservatoires municipaux a dispensé une formation à 17.501 élèves.

Jusqu'en 2006, les conservatoires municipaux de musique, de danse et d'art dramatique présentaient la particularité unique d'être régis par un statut mélangeant le droit public et le droit privé.

Au titre de leur aspect privé, la gestion des conservatoires était assurée par une association de la loi de 1901 et le personnel administratif était un personnel de droit

¹ Minimum 3 ans, maximum 5 ans pour les 1^{er} et 2^{ème} cycle. Le 3^{ème} cycle commence par une phase d'observation et d'orientation d'1 à 2 ans.

privé. Au titre de leur aspect public, les directeurs de conservatoire et les personnels enseignants étaient des agents de droit public, titulaires ou non, et le cursus pédagogique (matières, nombre d'heures, etc.) était défini par la Ville de Paris.

Cette mixité comportait deux défauts majeurs : le statut mi-public, mi-privé présentait des risques juridiques réels et n'offrait pas aux parisiens une prestation égalitaire car les tarifs variaient selon les conservatoires.

Dès le mois de mai 2003, la direction des affaires culturelles a engagé une démarche visant à reprendre en régie les conservatoires municipaux. La municipalité a retenu le système juridique de la régie simple, sans personnalité morale ni autonomie financière, avec inscription à l'inventaire au titre des équipements de proximité dont la gestion relève des conseils d'arrondissement.

La reprise en régie a été précédée d'un audit comptable, juridique et patrimonial des associations gestionnaires des conservatoires réalisé par un organisme extérieur spécialisé. Par lettre de mission du 19 juillet 2004, le Maire de Paris a confié à l'Inspection générale de la Ville de Paris le soin de coordonner et piloter l'audit des conservatoires confié à cet organisme extérieur.

Par délibération du Conseil de Paris du 23 mai 2005, la transformation des conservatoires en service public local a été juridiquement arrêtée.

Désormais, le statut des conservatoires est uniformisé. Le personnel administratif a été repris par la Ville de Paris sur des contrats de chargé de mission, et les dépenses de toute nature s'effectuent selon les règles de la collectivité parisienne. S'inscrivant dans la démarche d'harmonisation de la tarification des établissements publics parisiens, une nouvelle grille tarifaire unique est adoptée. Elle établit une égalité d'accès dans tous les conservatoires et introduit une approche sociale en modulant les tarifs en fonction des revenus des familles.

Par souci de cohérence, l'Inspection générale a adopté une méthodologie identique pour l'audit des 17 conservatoires qui passe par des entretiens normalisés avec les acteurs des conservatoires, des demandes semblables de documents et une présence réelle sur le terrain.

Homogène et de nature ainsi à permettre des comparaisons, cette méthode a abouti pour tous les conservatoires à un plan de rapport identique qui comprend trois parties.

La première partie décrit la demande d'enseignement artistique.

La deuxième partie concerne l'offre artistique du conservatoire.

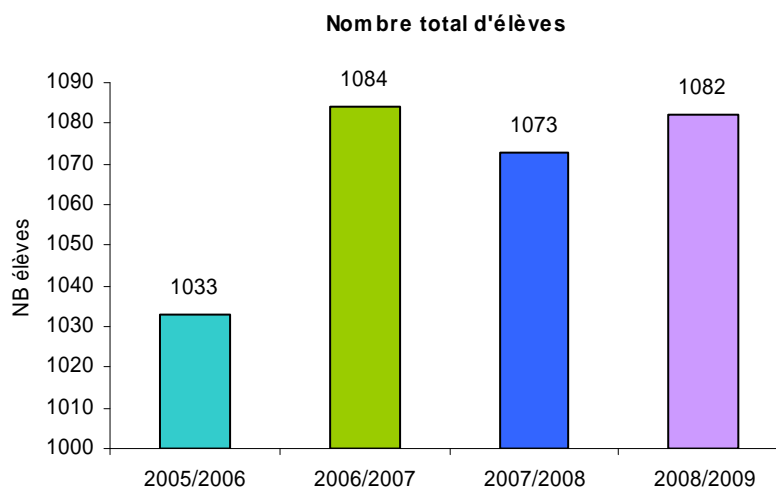
La troisième partie examine la gestion du conservatoire.

Le conservatoire du 11^{ème} arrondissement également appelé conservatoire Charles Munch est situé rue Duranti, à l’est de l’arrondissement, à proximité immédiate du 20^{ème} arrondissement.



Il occupe une superficie utile de 1844 m², le plaçant ainsi en 3^{ème} position par rapport aux 17 autres conservatoires municipaux. Il comporte, sur 4 niveaux, 25 salles, 10 studios de travail, un auditorium de 50 places et un théâtre de 150 places en amphithéâtre,

Le conservatoire a accueilli 1.082 élèves sur la saison 2008-2009, ce qui représente 6,13% du total des élèves des conservatoires parisiens (17.501 élèves en 2008/2009). A ce titre, il est en 7^{ème} position par rapport aux autres conservatoires. Ce chiffre est stable depuis 3 ans : 1 084 en 2006/2007, 1 073 en 2007/2008, 1 082 en 2008/2009.



1. UNE DEMANDE SOUTENUE ET MAITRISABLE

La demande réelle en matière d'inscriptions au conservatoire est difficile à évaluer. Certains parents, découragés par le peu de places disponibles, renoncent en effet d'emblée à solliciter une inscription de leurs enfants.

Il n'existe aucune statistique ou enquête sur le potentiel de cette demande réelle. La demande, telle qu'elle a pu être appréhendée, est de ce fait certainement sous évaluée. Plusieurs éléments concrets permettent cependant son appréciation : les files d'attente lors des inscriptions et réinscriptions, le nombre de familles refusées, les attentes des élèves lors du choix de leur instrument de musique.

1.1. La procédure d'inscription et de réinscription

1.1.1. Les procédures d'inscription

Toute inscription ou réinscription est assujettie au dépôt d'un formulaire individuel d'inscription.

Les dates d'inscription et de réinscription sont arrêtées par la direction des affaires culturelles. Elles s'imposent à tous les conservatoires notamment pour éviter des doubles inscriptions dans d'autres conservatoires, l'absence de réseau informatique entre les conservatoires ne permettant pas d'exercer un contrôle des éventuels doublons.

1.1.1.1. La première inscription

1.1.1.1.1. La mise à disposition des dossiers d'inscription

Par voie d'affichage dans le conservatoire, et/ou par le site internet de la Ville de Paris, les parents qui souhaitent inscrire leur enfant sont informés des dates et des modalités d'inscription. Il n'existe pas d'information dans les écoles ou à la mairie d'arrondissement.

Pour une première inscription, les familles viennent au conservatoire chercher un dossier d'inscription ou le téléchargent sur le site « paris.fr ». Elles le remplissent et le remettent ultérieurement au conservatoire à la date indiquée.

Pour les inscriptions 2009-2010, les modalités d'inscription et de réinscription étaient téléchargeables à partir du 18 mai 2009, les formulaires d'inscription proprement dits le 19 mai. Les dossiers d'inscription papier ont été envoyés par la direction des affaires culturelles au CMA 11 le 11 mai avec une demande de diffusion auprès des familles à partir du 18 mai.

1.1.1.1.1. L'enregistrement des dossiers d'inscription

L'inscription des élèves se fait selon le principe du « premier arrivé, premier servi ». Ainsi la date de réception des dossiers donne traditionnellement lieu à une file d'attente.

L'agent d'accueil appose sur chaque dossier par ordre d'arrivée le tampon du conservatoire, avec la date et l'heure exactes de réception. Il n'est pas remis de récépissé aux personnes venant déposer un dossier. En cas d'oubli d'une pièce justificative, les parents devront revenir. La fiche d'inscription est saisie par la secrétaire de scolarité directement sur le logiciel «Rhapsodie», sans aucune autre pièce à remplir. Une réponse écrite est envoyée à la mi-juillet par courrier à la famille. Pour les demandes non retenues, les dossiers « papier » sont conservés. Un second courrier est envoyé à la famille avant la rentrée afin de choisir les cours collectifs (solfège, initiation à la musique) avec des préférences horaires.

Les élèves non débutants qui désirent s'inscrire en musique doivent passer un test en formation musicale et instrument. Cette audition a lieu en septembre et ne concerne que les élèves non issus de conservatoires parisiens (les élèves des conservatoires parisiens sont pris par la procédure officielle de demande de transfert et dans la limite des places disponibles). Elle a pour but d'évaluer si leur niveau de pratique est en adéquation avec leur âge. Après cette phase d'audition, les candidats sont, soit admis, soit admis sur la liste d'attente, soit non admis en fonction de leur potentiel, de leur niveau et de leur aptitude à intégrer le cursus du conservatoire et toujours dans la limite des places disponibles. Certains parents dont les élèves ont bénéficié de cours privés, préfèrent les présenter comme des débutants et obtenir une inscription immédiate et définitive en juin, par exemple en formation musicale, plutôt que de leur faire passer des tests en septembre, avec un risque d'échec. D'autres parents acceptent délibérément un instrument différent de celui véritablement souhaité avec l'espoir que leur enfant soit prioritaire l'année suivante pour un changement d'instrument.

Les élèves qui souhaitent s'inscrire en art dramatique passent obligatoirement une audition qui se déroule également début septembre. Avant la rentrée 2009, les élèves en danse passaient un test morphologique afin de déterminer s'ils étaient aptes à cette discipline. Désormais, un certificat médical d'aptitude à la danse suffit.

Afin de limiter les files d'attente, la direction des affaires culturelles a institué pour les inscriptions 2009-2010 des dates différentes de restitution des dossiers d'inscription selon les disciplines pratiquées. De fait, l'Inspection générale a constaté de visu une amélioration notable de la gestion des files d'attente de ce conservatoire (files d'attente moins longues, résorption plus rapide de celles-ci).

Les files d'attente sont cependant toujours une réalité notamment pour les inscriptions en jardin musical et en première année de premier cycle musique pour lesquelles la demande est très supérieure à l'offre. Pour les inscriptions en musique, une liste d'attente est autoélaborée par les parents eux-mêmes avant l'ouverture du conservatoire. Il y a substitution de fait à une liste ou à une procédure d'attente administrative par ordre d'arrivée (distributeur de tickets,...) qui serait assurée par l'administration du CMA.

Les agents d'accueil assument cette file d'attente et font patienter les candidats dans la « cour avant » (non couverte) du conservatoire, en distribuant des brochures. L'horaire fixé pour les inscriptions 2009-2010 par la direction des affaires culturelles, 14 heures, pour ces inscriptions, a été unanimement critiqué par les familles. Celles-ci, pour espérer inscrire leurs enfants au conservatoire, ont dû faire la queue dès le matin souvent de très bonne heure ce qui les a contraint à prendre un jour complet de congé pour ceux qui le pouvaient.

Proposition n°1 : Choisir le jour et l'horaire des inscriptions les plus adaptés aux familles.

Une autre difficulté concerne les montants des droits d'inscription au conservatoire qui ne sont pas toujours connus précisément en juin. De ce fait, le conservatoire ne peut que donner aux familles les tarifs de l'année précédente et les familles doivent inscrire leurs enfants sans connaître précisément le montant des droits qu'elles auront à régler. Lors des inscriptions pour la saison 2009-2010, les tarifs avaient été communiqués à temps. Cette bonne pratique doit être maintenue pour les saisons à venir.

Proposition n°2 : Veiller à ce que les nouveaux tarifs des droits d'inscription au conservatoire soient connus lors des périodes d'inscription.

1.1.1.2. La réinscription

Les réinscriptions sont traitées prioritairement avant les nouvelles inscriptions.

La réinscription est automatique si le dossier est déposé complet et dans les délais, si l'élève n'entre pas sous le coup d'une exclusion, et si l'élève est à jour de sa cotisation. S'il y a peu d'élèves radiés², selon le directeur (en moyenne, 5 par an), c'est que les familles mesurent la chance d'avoir une place et font l'effort de répondre aux exigences de l'école. Par ailleurs, le CMA conduit une politique d'accompagnement des élèves en difficulté.

Pour les réinscriptions 2009/2010, la direction des affaires culturelles a demandé aux conservatoires une mise à disposition des dossiers de réinscription à partir du 18 mai avec une date limite de retour des dossiers par les familles, le 12 juin. Or, cette date limite de retour, est antérieure à la fin de certains examens annuels du conservatoire. Elle impose donc aux élèves une réinscription dans l'année supérieure sans certitude de leur passage au niveau supérieur. Cette exigence d'une réinscription avant la fin des examens risque de générer des corrections supplémentaires dans l'établissement des futurs plannings de cours, déjà fort difficile.

Par ailleurs, pour éviter la démission d'élèves, la direction des affaires culturelles a imposé, pour l'année 2009/2010, un encaissement des droits d'inscription dès la réinscription.

² Un élève radié² est celui qui s'est mis en situation irrégulière administrativement, pédagogiquement ou disciplinairement, sans rapport avec les départs volontaires, les démissions, les fins normales de cursus ou de cycle). Les élèves radiés ne sont pas réinscrits.

Cet encaissement dès la réinscription suppose que les tarifs applicables à la nouvelle année scolaire soient connus. Pour 2009/2010, le problème ne se pose pas, les tarifs des droits d'inscription sont restés inchangés

1.1.1.3. Le choix de l'instrument en deuxième année du premier cycle

Le choix de l'instrument par l'élève intervient au moment de son inscription en 2ème année du premier cycle musique. L'attribution d'un instrument n'est pas liée au numéro de dossier enregistré lors du dépôt de celui-ci par les parents.

Les candidats à l'inscription en classe de piano doivent passer des tests d'aptitude (au cours du mois de mai). Ils permettent d'établir une liste interne d'élèves classés par ordre de mérite. La liste des élèves n'est pas publiée (mais pourrait l'être si les parents en faisaient la demande). D'après la secrétaire de scolarité, la règle du jeu est acceptée.

Dans les faits, il est exceptionnel qu'un élève ne puisse pas obtenir l'instrument qu'il souhaite. Ainsi, en février 2009, il restait en attente un élève pour le piano et deux pour la guitare.

1.1.2. La stabilité du nombre d'élèves non pris

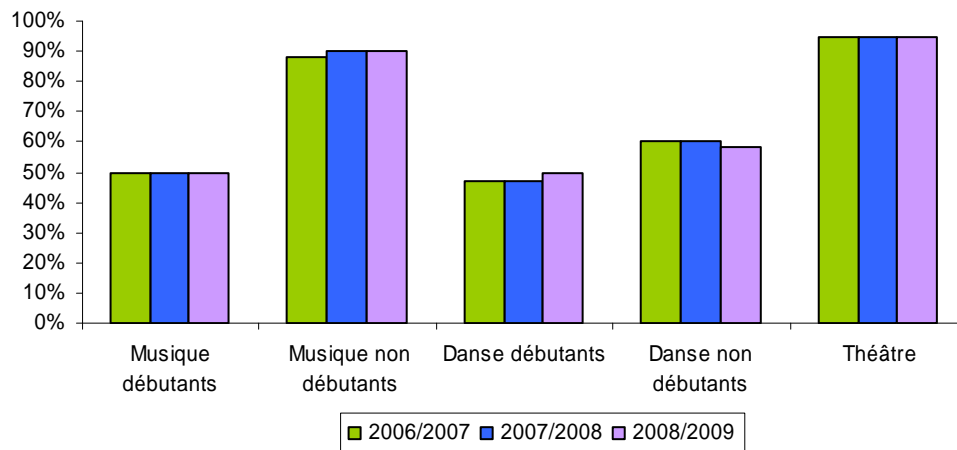
Le conservatoire Charles Munch ne conserve pas les dossiers des demandes non acceptées. Il n'a donc pas été possible aux auditeurs de procéder à un examen de ces dossiers. Néanmoins, il suit, statistiquement, les candidats non admis au conservatoire.

Le pourcentage des non admis est stable et important : 73 % des candidats en moyenne sur les trois dernières années ne sont pas retenus.

Le graphique qui suit répartit le nombre d'élèves non admis par discipline. Il permet des constatations plus précises que dissimule ce pourcentage global.

- En musique pour débutants, un élève sur deux n'est pas admis. Le pourcentage de non admis pour les non débutants en musique est de 90 %, en augmentation continue depuis trois exercices. Cette situation explique pourquoi des parents préfèrent inscrire leur enfant comme débutant, nonobstant l'exercice d'une pratique musicale antérieure.
- En danse, l'écart entre les débutants et non débutants se resserre. Un élève débutant sur deux n'est pas admis. Le pourcentage de non admis non débutants est de 58 % pour la saison 2008/2009, pourcentage en diminution constante depuis trois ans
- En art dramatique, compte tenu du nombre très réduit de places proposées chaque année (8 à 10 sur un total d'élèves de 35), le pourcentage de non admis est particulièrement élevé : 95 %.

Nombre d'élèves non admis par discipline sur trois exercices



Il n'en demeure pas moins que la demande demeure difficile à appréhender dans la mesure où certains parents renoncent à tenter d'inscrire leur enfant du fait du nombre limité de places.

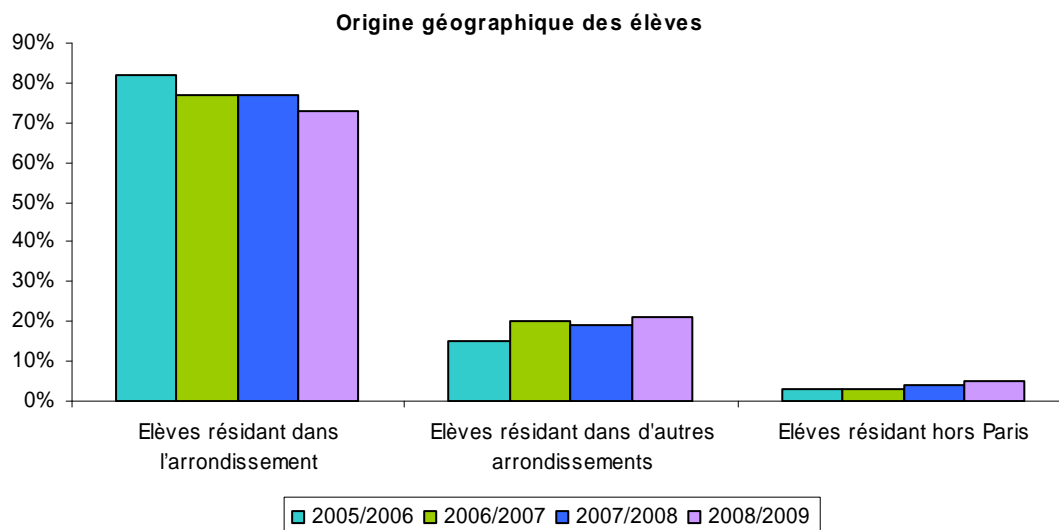
Proposition n° 3 : Mieux cerner la demande.

1.2. Les élèves du conservatoire

1.2.1. Origine géographique

En 2008/2009, 73% des élèves inscrits étaient originaires de l'arrondissement, 22% résidaient dans un autre arrondissement, seuls 5% résidaient hors de Paris, issus de départements limitrophes.

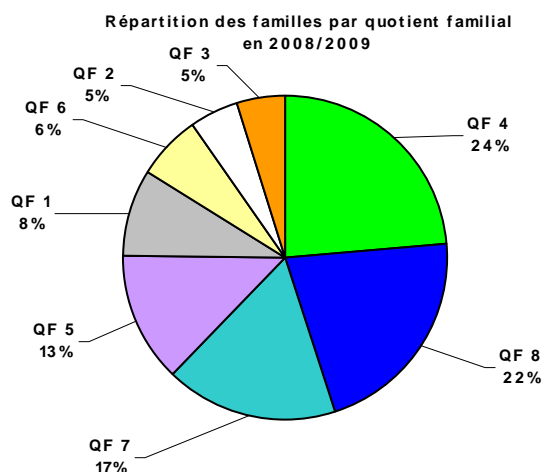
On observe une tendance à la diminution du pourcentage d'élèves résidant dans le 11^{ème} arrondissement qui passe de 82 % (saison 2005/2006) à 73 % (saison 2008/2009). Cette baisse s'accompagne d'une augmentation des deux autres catégories (la part des élèves résidant dans un autre arrondissement passe de 15 % à 21 % ; élèves hors Paris dont la part passe de 3 % à 5 %).



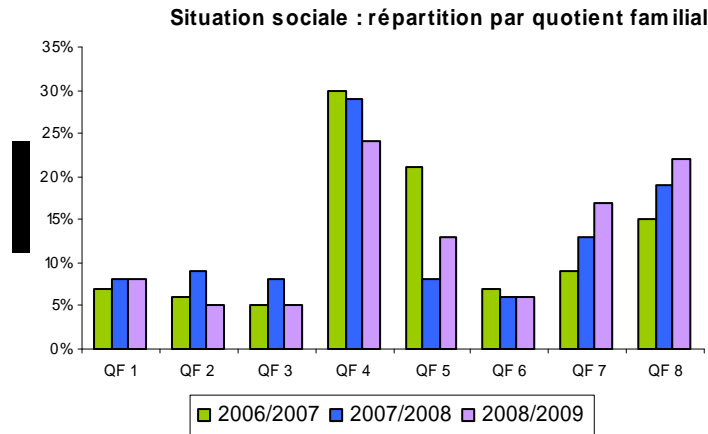
1.2.2. Situation sociale

Les graphiques ci après présentent la répartition des familles des élèves du CMA 11 en fonction de leur quotient familial. Le quotient familial le moins élevé correspond au QF 1, le plus élevé au QF 8.

Il convient de remarquer que les familles sont plus nombreuses dans les tranches 4 (24%) 7 (17%) et 8 (22%), tranches du milieu et du haut des quotients CAF.

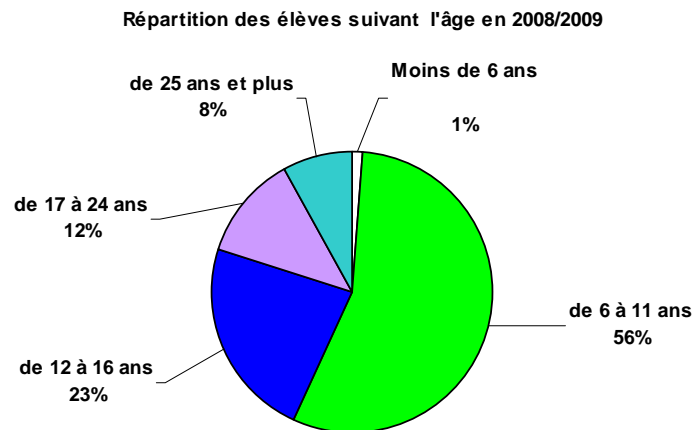


Ce constat reste valable sur trois exercices. Comme l'illustre le graphique qui suit, on constate une augmentation régulière et forte des quotients familiaux 7 et 8 (de 24% en 2006/2007 à 39% en 2008/2009 et une diminution continue du quotient familial 4 (de 30% en 2006/2007 à 24% en 2008/2009).



1.2.3. Age et sexe des élèves

La majorité des élèves se situent entre 6 et 11 ans, quelle que soit la discipline.



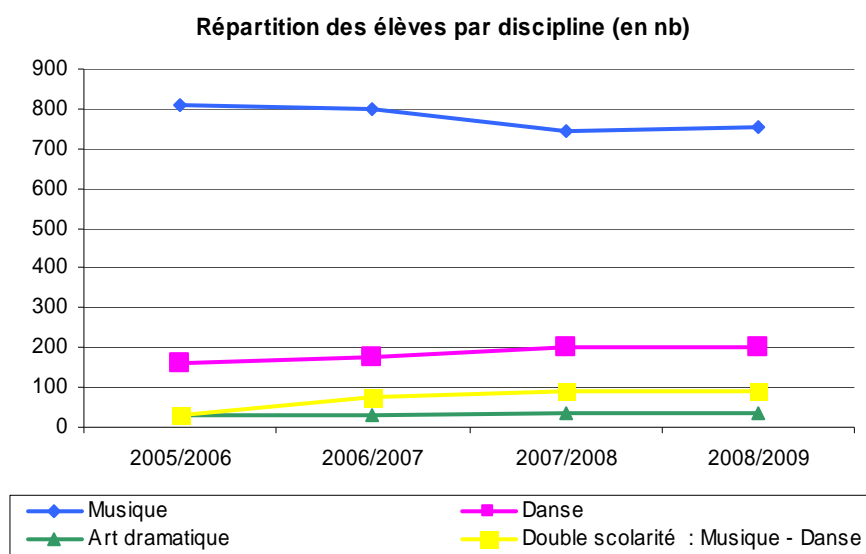
Sur quatre exercices, on note que les deux tiers des élèves sont de sexe féminin. Ce constat demeure quelle que soit la discipline.

1.3. La fréquentation du conservatoire

Le taux de pénétration du CMA 11, obtenu par le rapport du nombre d'élèves du conservatoire sur la population de l'arrondissement, est de 0,52 %. Ce taux le place au 10^{ème} rang des 17 conservatoires municipaux.

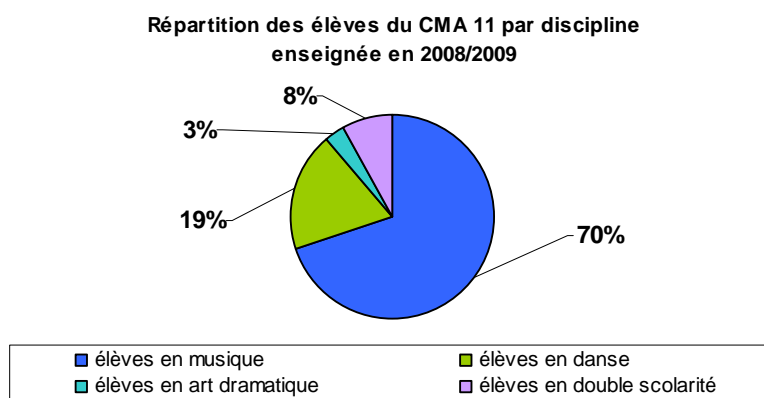
1.3.1. L'évolution de la fréquentation

Le nombre des élèves du conservatoire est globalement stable sur les saisons 2005/2006 à 2008/2009.



Le nombre total d'élèves inscrits n'augmente en effet que de 5% entre 2005/2006 et 2008/2009, passant de 1033 à 1082. Le nombre des élèves inscrits en musique régresse légèrement sur la période, alors que celui des élèves en danse et art dramatique s'accroît un petit peu.

La répartition des élèves du CMA 11 par discipline enseignée est également très stable sur les années 2005/2006 à 2008/2009 avec une très forte majorité des élèves (environ 70%) inscrits en musique. Les élèves inscrits en danse représentent moins de 20% du nombre total d'élèves du conservatoire, le nombre d'élèves en art dramatique est quant à lui très faible (8%). Les élèves en double scolarité (3% du total) sont pour la quasi-totalité des élèves inscrits en musique et danse.

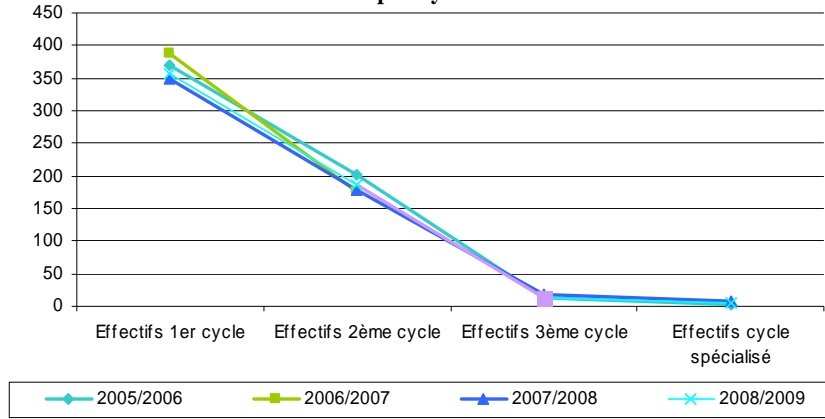


Le nombre d'élèves (1 082 en 2008/2009) se situe dans la moyenne des conservatoires (1038 élèves en 2008/2009). On note 600 familles pour 1000 élèves (en raison de la présence de fratries).

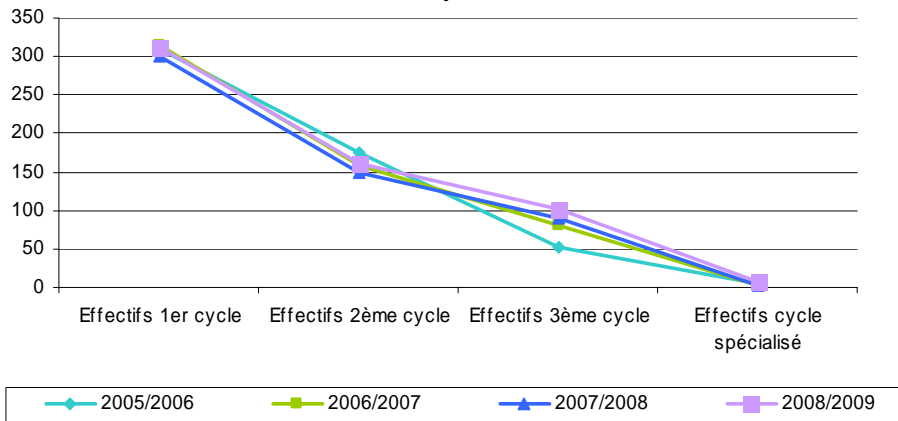
1.3.2. L'évaporation des élèves durant le cursus du conservatoire

Qu'il s'agisse de musique ou de danse et quelles que soient les années, le constat est identique : l'essentiel des effectifs est en premier cycle.

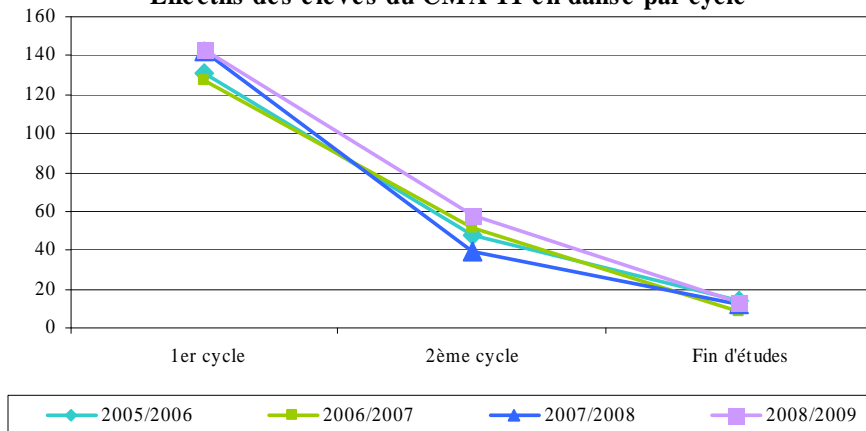
Effectifs des élèves du CMA 11 en formation musicale par cycle



Effectifs des élèves du CMA 11 en discipline instrumentale par cycle



Effectifs des élèves du CMA 11 en danse par cycle



L'érosion du nombre d'élèves se fait très fortement sentir dès le 2^{ème} cycle. Le nombre d'élèves du 2^{ème} cycle diminue de moitié par rapport au 1^{er} cycle. Cette érosion se poursuit au 3^{ème} cycle où le nombre d'élèves chute encore fortement. En danse, le nombre d'élèves du 3^{ème} cycle représente seulement entre 6 et 10 % de l'effectif du 1^{er} cycle, en discipline instrumentale ce pourcentage varie entre 1 et 2%, en formation musicale il est également très faible : 1 à 2%.

2. UNE OFFRE DIVERSIFIEE

2.1. Une faible communication

Si le CMA fournit ses propres documents pour la procédure d'inscription, on note l'absence de plaquette informative, de documents d'information envoyés régulièrement, et un affichage pauvre en qualité. Le directeur entretient le site Internet régulièrement mais pour un public limité. Cette situation est la conséquence de la taille de l'équipe administrative du conservatoire (5 agents pour 1 100 élèves et 70 professeurs) qui l'oblige à faire de la communication une priorité secondaire.

2.2. L'offre d'enseignement artistique dans l'arrondissement

Le conservatoire est unique dans le 11ème et de taille réduite (1 000 places). Le travail en réseau avec des associations existe à l'état embryonnaire. Lorsqu'il ne peut accepter de nouveaux élèves dans son conservatoire, le CMA 11 oriente les parents vers des associations, qui bénéficient d'une bonne réputation et dont les enseignants ont un bon niveau de diplômes.

Toutefois, leurs cours sont trois fois plus chers (de l'ordre de 300 € par trimestre) que ceux du conservatoire. De plus, ces associations ne disposent pas de locaux appropriés et n'ont que peu d'instruments.

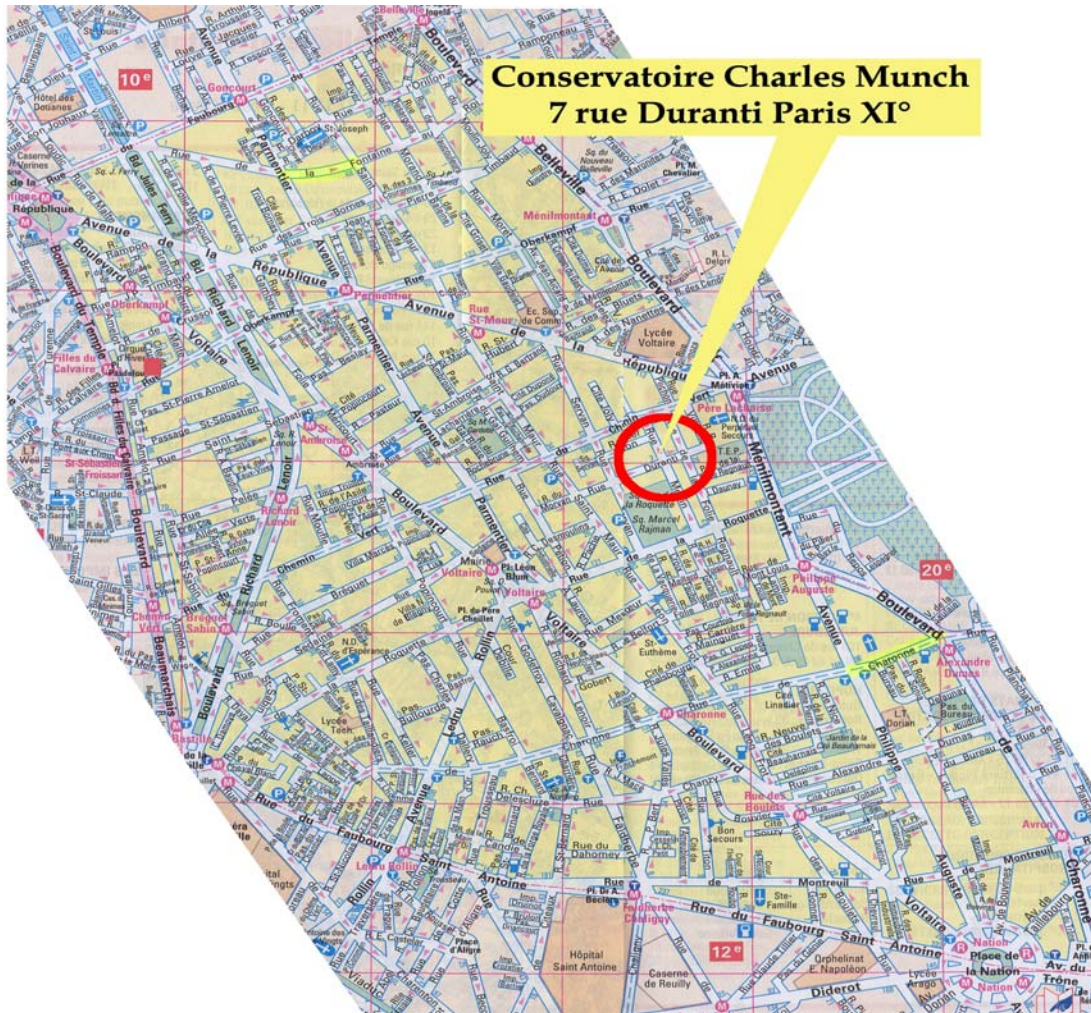
Certains parents réorientés vers ces associations réagissent mal devant les tarifs pratiqués mais d'autres apprécient leur proximité (le conservatoire est en effet très excentré dans l'arrondissement) ainsi que leur discipline moins forte alors que le conservatoire est davantage perçu comme une école très stricte.

Le conservatoire et les centres d'animation ont peu de relations alors même que les disciplines sont parfois communes, même si les enseignements y sont différents.

2.3. Une offre limitée par les capacités d'accueil

2.3.1. La situation excentrée du conservatoire dans l'arrondissement

Le conservatoire du 11^{ème} arrondissement se trouve très à l'est de l'arrondissement comme le montre le plan ci-dessous.



2.3.2. L'accueil, l'état de l'équipement, la capacité, la sécurité

2.3.2.1. Un diagnostic technique relativement inquiétant

Agé de 19 ans, le bâtiment commence à subir les outrages du temps : façade sale, usure d'éléments d'architecture, fatigue générale des sols et des murs, problèmes d'étanchéité, et surtout, problèmes de climatisation récurrents (2 sociétés pour un seul système). Le compte-rendu de la visite d'architecture³ fait état de nombreux travaux programmés mais « non faits ou non terminés ».

³ Du 27 novembre 2008.

Les délais de réalisation par la section locale d'architecture sont longs (2 ans pour équiper le conservatoire d'un nouveau système de sécurité incendie, et en huit ans, sous-sol interdit d'utilisation pendant deux longues périodes en raison de défauts de sécurité). Toutefois, selon le directeur, certains projets sont budgétés et se réalisent (réfection de 3 ou 4 salles par an).

La conception du hall d'entrée est telle qu'il est très difficile de faire appliquer à la lettre les consignes de sécurité.

Par ailleurs, le hall n'est pas conçu pour être une salle d'attente, alors que de nombreux parents y passent de longs moments assis sur des bancs dans le bruit et les courants d'air. Les responsables souhaitent adjoindre à ce lieu une salle calme et attenante où les parents et les élèves pourraient se détendre ou faire leurs devoirs entre deux cours. Cette salle est répertoriée sur les plans initiaux en tant que bibliothèque. Elle est utilisée pour y donner des cours.

2.3.2.2. La sécurité des biens et des personnes

Elle est une préoccupation constante qui se manifeste dans un bâtiment administratif accueillant des élèves, par un « filtrage » systématique des arrivants, même de ceux qui sont connus et par l'absence de panneaux fléchés (sauf opérations « portes ouvertes »), par l'existence d'une caméra extérieure reliée à un moniteur de l'accueil.

Depuis longtemps, les agents d'accueil ont su nouer des contacts avec beaucoup de parents. Aux fonctions classiques de l'accueil s'ajoute une idée de « sécurisation » dans l'esprit des parents et des élèves : savoir parler aux élèves, les protéger en cas de retard des parents (conseils, soins de première nécessité, distribution de bandes dessinées pour les faire patienter).

Il est demandé aux parents que chaque enfant ait sur lui une fiche personnalisée avec le numéro de téléphone des parents en cas d'urgence.

2.3.2.3. Une extension possible du conservatoire

Le conservatoire envisage une extension du hall d'entrée saturé le mercredi. Cette extension - outre qu'elle permettrait d'offrir une salle supplémentaire de cours - serait pertinente non seulement pour améliorer l'accueil des parents et des élèves, mais encore pour assurer une meilleure sécurité des personnes.

2.3.3. L'accessibilité du conservatoire

2.3.3.1. Les horaires et les périodes d'ouverture

Le conservatoire est ouvert en période scolaire les lundi, mardi, jeudi et vendredi de 10 heures à 22 heures, le mercredi de 9 heures à 22 heures, le samedi de 12 heures à 19 heures, ce qui correspond à une amplitude hebdomadaire de 82 heures. A l'exception des vacances de Noël, le conservatoire est ouvert pendant les petites vacances scolaires pour permettre aux élèves de venir pratiquer leur instrument et aux parents d'obtenir des renseignements auprès d'un agent à l'accueil et d'un personnel administratif.

L'ouverture du conservatoire le samedi permet d'augmenter l'offre. Toutefois, l'examen du planning d'occupation des salles montre une sous utilisation des salles⁴. On relève toutefois une amélioration dans l'utilisation programmée de salles le samedi puisque le taux d'utilisation est passé de 20 % (6 salles occupées sur 30 en 2007/2008) à 27 % (8 salles occupées sur 30 sur la saison 2008-2009).

Proposition n° 4 : Poursuivre l'optimisation des locaux le samedi matin.

2.3.4. Une nécessité d'occuper d'autres lieux pour les spectacles

Les locaux sont complétés par deux sites ponctuellement utilisés par le conservatoire : la salle municipale polyvalente mise à disposition par la mairie d'arrondissement (800 places), au jardin de la Roquette permettant des spectacles de danse et des concerts d'orchestre (salle Olympe de Gouges) et l'église du Bon Secours située rue Titon dans le 11^{ème} arrondissement⁵.

2.4. L'offre artistique du conservatoire

2.4.1. Un projet d'établissement à développer

Le projet d'établissement dresse un état des lieux et décrit les besoins matériels, techniques et humains du conservatoire sur la période 2006/2008. Trois objectifs généraux d'amélioration figurent dans ce projet d'établissement :

Le premier concerne les conditions de vie dans l'établissement : les conditions d'hygiène et de sécurité se sont dégradées, rendant la vie quotidienne dans l'établissement plus difficile.

Le deuxième est relatif à l'amélioration des conditions pédagogiques : augmentation du temps pédagogique, achat et entretien de matériel musical.

Le troisième porte sur la communication externe (informations écrites et régulières, plaquette informative) et de la communication interne (rédaction d'un règlement intérieur, création d'un vade-mecum administratif).

Par ailleurs, le conservatoire étoffe son offre pour faire découvrir au public des possibilités d'apprentissage diversifiées.

Le projet prévoit que chaque élève soit accompagné dans son parcours artistique par l'équipe pédagogique. Quelles que soient les capacités de chacun, est développé le plaisir généré par la découverte d'une pratique musicale, chorégraphique ou théâtrale. La pluralité des univers artistiques doit par ailleurs favoriser l'épanouissement de chacun.

⁴ Le planning ne prend pas en compte les utilisations ponctuelles que les élèves demandent notamment pour répéter.

⁵ Une à deux fois par an, la salle de l'église du Bon Secours est utilisée à titre gratuit pour des concerts de musique chorale. Il n'a pu être présenté aux auditeurs de convention à ce titre.

2.4.2. L'offre d'enseignement

2.4.2.1. Une majorité de disciplines musicales

Près de 60 disciplines y sont enseignées. Tous les instruments de l'orchestre sont représentés. La musique ancienne, le jazz, les classes de culture musicale, les orchestres et les chorales, la danse classique, jazz et contemporaine, et l'art dramatique contribuent à la variété de la vie de l'établissement. Les activités pédagogiques sont accompagnées de nombreuses activités d'animation (concerts, auditions d'élèves, spectacles).

2.4.2.2. Des offres spécifiques

Le conservatoire Charles Munch présente certaines particularités :

- Une spécificité « musique ancienne » est présente avec un département (danse baroque, clavecin,...). Le conservatoire est un des trois pôles parisiens avec les conservatoires du 7^{ème} et du 9^{ème} spécialisés sur ce thème.
- Le conservatoire met en place des partenariats avec des compagnies de danse baroque, traditionnelle et contemporaine.
- Un important travail est effectué en faveur de la danse. Ainsi, le conservatoire du 11^{ème} accueille ponctuellement des compagnies pour promouvoir les échanges. A une époque, des élèves malentendants du Centre Léopold Bellan venaient suivre des cours de danse, deux heures chaque vendredi, avec les autres élèves du conservatoire.
- Le conservatoire a développé des pratiques collectives diversifiées et originales : formation musicale pour les danseurs, percussions digitales, improvisation au piano. Faute de moyens, la classe de formation musicale danseur ne concerne que les danseurs de première année et la classe d'informatique musicale a été fermée.
- Accessible aux handicapés conformément à la réglementation, le conservatoire favorise ou a favorisé des partenariats avec des organismes tels que le Centre Léopold Bellan (danse pour élèves malentendants) et mené des actions ponctuelles en la matière (improvisation rythme - espace – mouvement avec de jeunes adultes en chimiothérapie).

2.4.3. L'offre d'animation

La politique d'animation exige une préparation qui associe très en amont la mairie d'arrondissement, notamment pour les concerts et les spectacles. L'objectif n'étant pas financier mais professionnel (être un musicien) et éducatif (transmettre un savoir), toutes les activités sont présentes.

Des concerts par les professeurs et leurs élèves, gratuits pour le public⁶, peuvent avoir lieu sur place (sur décision d'un professeur, concert « promenade » avec la présence des professeurs et des accompagnateurs), ou à l'extérieur (salle « Olympe de Gouge », dans l'église du Bon Secours, la salle d'orgue de la Cité des arts).

⁶ Sauf cas rare d'une association extérieure faisant payer.

Des partenariats sont conduits avec des organismes pour handicapés (supra), des associations comme « Carillon », école de musique voisine dont les élèves viennent au conservatoire y donner leurs concerts, « Cabaret des oiseaux », compagnie de danse classique Khmère (Cambodge/partenariat), « Florence Lambert », compagnie de danse contemporaine en partenariat, compagnies théâtrales, Compagnie de danse baroque (cours pour danseurs et musiciens).

Le conservatoire a une action réelle dans le milieu scolaire : le prêt d'instruments pour le spectacle annuel des élèves des classes maternelles et primaires, l'accueil en salle des formations DASCO à destination des professeurs des écoles (préparations de spectacles par et pour élèves), des interventions ponctuelles en milieu scolaire (découverte des instruments, concerts scolaires), l'accueil des classes de découverte danse et théâtre.

Au niveau de la vie des quartiers, des interventions musicales sont également organisées notamment dans les conseils d'arrondissement (conférence – concerts), dans les écoles de l'arrondissement grâce au soutien du conseil de quartier Nation – Alexandre Dumas (cinéma muet accompagné au piano), etc.

3. LA GESTION

Au préalable, les auditeurs signalent que l'association anciennement gestionnaire du conservatoire n'est toujours pas dissoute malgré les relances faites par la direction du conservatoire. Il resterait 5 200 € sur le compte bancaire. Tous les contrats de maintenance ont été dénoncés (ménage, photocopie...). L'assemblée générale de dissolution a eu lieu le 28 mars 2006. Un liquidateur a été nommé (dernier Président de l'association) qui n'a pas encore fermé le compte bancaire.

Proposition n°5: Régulariser définitivement la situation bancaire et juridique de l'ancienne association gestionnaire.

3.1. La gouvernance du conservatoire

3.1.1. Le Conseil d'établissement et autres conseils

3.1.1.1. Le conseil d'établissement

La municipalisation des conservatoires prévoit la création d'un conseil d'établissement. Instance de dialogue et de concertation entre les différents acteurs du fonctionnement du conservatoire, il donne son avis sur le projet d'établissement.

Créé par délibération⁷ du conseil d'arrondissement du 11^{ème} arrondissement, le conseil d'établissement est présidé par le maire d'arrondissement et comprend 3 élus désignés en son sein par le conseil d'arrondissement, 3 personnalités qualifiées désignées par le conseil d'arrondissement, 3 représentants du corps enseignant, 2 représentants des élèves, 2 représentants des parents d'élèves, le directeur du conservatoire et la directrice des affaires culturelles. A la demande du directeur du CMA 11, la secrétaire générale et la responsable de scolarité assistent aux réunions.

La direction des affaires culturelles avait recommandé que la composition des conseils d'établissement comprenne 2 élus de l'arrondissement et 2 personnalités qualifiées. La délibération précitée du conseil d'arrondissement va bien au-delà en termes de représentation des conseillers d'arrondissement et des personnalités

3.1.1.2. Les conseils internes au conservatoire

Le conservatoire comporte trois conseils internes : le conseil pédagogique, le comité de direction et le conseil de discipline.

Le conseil pédagogique est composé des responsables de départements. Il se réunit au moins une fois par an sur convocation du directeur. Il participe à la concertation entre la direction et le corps enseignant. Il se prononce sur l'organisation pédagogique de l'établissement, particulièrement au sujet des évaluations.

Le comité de direction est composé du directeur, de la secrétaire générale et de la secrétaire chargée de la scolarité et de l'action culturelle. Il se réunit chaque semaine et chaque fois que c'est nécessaire sur convocation du directeur. Il contrôle la bonne marche de l'établissement et traite des différents problèmes à caractère évènementiel. Il peut être étendu selon les besoins aux différents collaborateurs administratifs ou aux représentants du corps enseignant.

Le conseil de discipline est composé des membres du comité de direction, des représentants des professeurs, des parents et des élèves ; éventuellement des professeurs de l'élève concerné. Il se réunit (rarement) à la demande du directeur pour examiner les cas d'infractions graves au règlement intérieur.

3.1.2. Le directeur du conservatoire

Le directeur a la particularité d'être un ancien élève de cet établissement. Cette singularité explique notamment l'attachement manifeste du directeur à ce conservatoire et les indéniables investissements et implications qu'il met dans la conduite de sa mission.

Il est très présent dans le conservatoire lui permettant ainsi de connaître les perspectives individuelles offertes aux élèves en matière de pratiques artistiques. L'orientation générale de l'enseignement qu'il dispense est axée sur le plaisir et non la sélection à tout prix.

⁷ Délibération du 28 novembre 2008

Son cursus professionnel (à la fois artiste et gestionnaire) lui confère une légitimité vis-à-vis des professeurs, des personnels administratifs, des parents et des élèves.

A l'instar des autres directeurs de conservatoires, il peut dispenser des cours dans son conservatoire à concurrence de 8 heures par semaine sur 35 semaines de cours.

Les auditeurs signalent que toutes les personnes rencontrées reconnaissent les qualités de gestionnaire, de motivation et d'implication personnelles du directeur.

3.1.3. L'accompagnement par la mairie d'arrondissement et la direction des affaires culturelles

Le partenariat entre la mairie d'arrondissement et le conservatoire apparaît fructueux et les liens sont étroits au sein du conseil d'établissement. Le conservatoire travaille en osmose permanente avec les services financiers et comptables de la mairie. Il est toujours « réactif » quand il s'agit de la programmation culturelle dans le 11^{ème}. Il est « partenaire » dans l'élaboration de la plaquette d'information « Transmission(s) » de la mairie du 11^{ème}. Le prêt à titre gratuit de la salle municipale au conservatoire est particulièrement apprécié tant par les élèves et les parents que par le conservatoire et la mairie d'arrondissement. Les concerts joués à la Mairie, sont proposés aux élèves (et parents) du conservatoire, grâce à la diffusion des invitations par mails, via le fichier du conservatoire. La procédure inverse est vraie (invitations par le conservatoire à la Mairie).

Le directeur - satisfait depuis la réforme d'être considéré comme un fonctionnaire de la Ville de Paris – se sent plus proche qu'avant de la DAC. Toutefois, Le sentiment demeure d'un « éloignement » par rapport à la Direction des affaires culturelles. Les relations sont bonnes avec le bureau des enseignements artistiques et des pratiques amateurs (BEAPA), même si ce bureau ne peut pas toujours répondre rapidement aux demandes (notamment au plan des marchés publics). L'isolement du conservatoire est renforcé par l'absence de liens réguliers et organisés entre les responsables administratifs des conservatoires

<u>Proposition n°6</u> : Encourager les réunions transversales entre les responsables administratifs des conservatoires.

3.2. Les personnels du conservatoire

3.2.1. L'organigramme du conservatoire

Lors de la reprise en régie des conservatoires, la direction des affaires culturelles avait recommandé des organigrammes selon le nombre des élèves. Compte tenu du souhait du directeur d'assurer à la fois une entente harmonieuse entre ses collaboratrices et un contact direct sans intermédiaire avec les agents de toute catégorie, l'organigramme du conservatoire Charles Munch diffère de celui recommandé par la direction de tutelle.

Ainsi, la secrétaire générale est au même niveau que la secrétaire de scolarité et les professeurs. Il n'y a ni directeur adjoint, ni conseiller pédagogique, le directeur assumant ce dernier rôle.

3.2.2. Les personnels administratifs

Lorsque le conservatoire était géré par une association, tous les personnels administratifs étaient sous statut de droit privé. Lors de la reprise en régie, il a été proposé à chacune de ces personnes d'être recrutée par la Ville de Paris sur des contrats à durée indéterminée de chargé de mission leur assurant notamment le maintien de leur rémunération.

Mis à part le directeur, l'équipe administrative est actuellement composée de 5 agents aux statuts divers. Il n'existe ni vacataire⁸, ni bénévole. S'il y a une répartition des compétences entre les agents, le directeur considère que chaque agent peut être amené, à l'instar du directeur lui-même, à effectuer d'autres tâches (accueil, information sur les retards des élèves, courrier aux élèves des orchestres, comptes rendus...).

La secrétaire générale, chargée de mission cadre supérieur, est responsable du 3^{ème} cycle et du cycle spécialisé, des relations avec l'inspection, avec la mairie du 11^{ème}, de l'accueil, du suivi des absences des professeurs et des liaisons avec eux (planning des cours), de la convocation des jurys et des aspects financiers (suivi budgétaire, sous-régie, relations avec la mairie d'arrondissement, etc.). La sous-régie de recettes, entre octobre et janvier, occupe la plus grande partie de son plan de charge pour l'enregistrement des cotisations des parents.

La secrétaire de la scolarité (catégorie B), a en charge la gestion des réinscriptions et des inscriptions, des absences des élèves, la communication des plannings des cours, des examens, la préparation des bulletins de notation envoyés aux parents. Elle a également une action culturelle : animations sur place ou manifestations extérieures (organisation des activités hebdomadaires dites « heures musicales » -une heure le vendredi soir à 18h30, pour toutes les disciplines- et les concerts des professeurs et de leurs élèves). A ces deux agents, il convient d'ajouter un régisseur technique et les deux agents d'accueil particulièrement débordés en période de file d'attente.

3.2.3. Les personnels enseignants

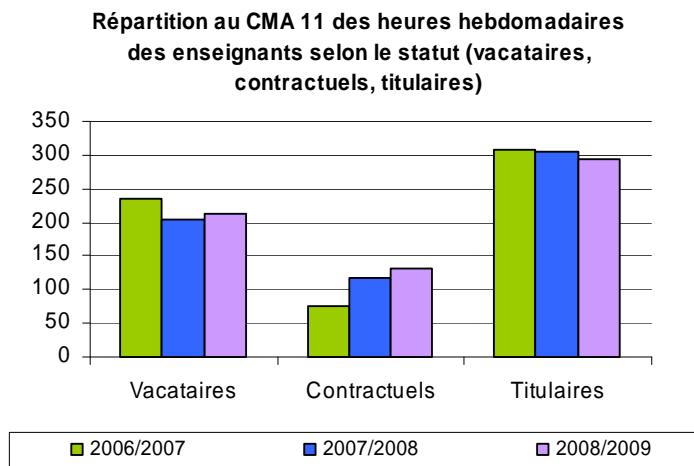
3.2.3.1. Des statuts différents (titulaires, contractuels et vacataires)

Les personnels sont vacataires, contractuels, titulaires, aux compétences humaines, pédagogiques différentes.

⁸ Dans sa réponse au rapport provisoire, le directeur du conservatoire indique que « l'appel à des vacataires n'est que ponctuel dans l'attente du recrutement d'agents titulaires ; il est vrai que les candidatures aux postes d'accueil dont les horaires sont tardifs ou placés le week-end sont très rares ».

Composée de 62 enseignants (et une dizaine d'accompagnateurs), l'équipe pédagogique du conservatoire Charles Munch est originale par sa diversité d'âges, d'expérience, de statuts de recrutement : environ 20 professeurs titulaires de la Ville de Paris, 32 professeurs vacataires (dont 15 professeurs vacataires mais titulaires dans une autre collectivité territoriale), 10 professeurs contractuels.

L'évolution sur trois exercices montre une faible diminution des enseignants titulaires, une baisse sensible des vacataires et un accroissement significatif des contractuels. Les heures d'enseignement ont suivi le même mouvement au profit des contractuels.



3.2.3.2. Des affectations parfois partagées entre conservatoires

Quelques 33 professeurs du CMA 11 se partagent 282 heures à exercer dans un autre conservatoire municipal parisien que le CMA 11. Près de 68% sont des professeurs titulaires, 25% des contractuels et 7% des vacataires. Pour les accompagnateurs, 54% de titulaires et 46% de vacataires se partagent des heures d'enseignement effectuées dans d'autres conservatoires. Tous les CMA parisiens sont bénéficiaires au moins une fois de ces heures. La moyenne est de 7h30 par professeur, de 11h par accompagnateur et la moyenne générale est de 9 heures environ par agent (282 h / 33).

3.2.3.3. Les cumuls d'emploi et de rémunération

Concernant le non respect des règles de cumuls d'emploi, très référencés, le directeur se déclare vigilant. Les cumuls d'emploi concernent en effet beaucoup de musiciens (Opéra, autres conservatoires, etc.). Toutefois, sur 15 professeurs recensés, 8 n'ont pas justifié d'une autorisation de cumul.

Dans sa réponse au rapport provisoire, le directeur du conservatoire signale que le « respect des règles concernant le cumul d'emploi a été rappelé aux agents, tout devrait être rentré dans l'ordre en 2010 ». L'inspection générale prend acte de cette décision.

Proposition n°7 : Soumettre les demandes d'autorisation de cumul à un avis du directeur du conservatoire et faire retour à ce dernier de la décision prise par la direction des affaires culturelles.

3.2.4. Le personnel recruté pour des activités d'animation

3.2.4.1. Le recrutement par le GUSO

Le conservatoire organise plusieurs spectacles par an auxquels participent des artistes (techniciens, musiciens,...). Ce recrutement se fait par un contrat de travail à durée déterminée (cachets), déclaré auprès du « guichet unique du spectacle occasionnel » ou « GUSO ».

L'examen des dossiers de dépenses par les auditeurs a permis d'établir que :

- le nombre de dossiers « GUSO » était modéré (entre vingt à trente selon les années),
- le nombre de spectacles se limitait à deux ou trois par an,
- le montant des indemnités était par musicien de l'ordre de 350 €bruts),
- les fiches « GUSO » étaient renseignées selon les exigences de l'organisme.

Certains enseignants du conservatoire participent à des concerts moyennant le versement de cachets (350 €bruts par musicien). Les rapporteurs ont retrouvé la trace comptable de ces cachets dans les dossiers gérés par le service comptabilité de la mairie d'arrondissement : en 2006-2007, ont été organisés deux concerts de musique (pour chacun 5 musiciens différents du CMA 11), en 2007-2008, un concert à l'église St Jean Bosco (6 mêmes musiciens du CMA 11) et deux spectacles de danse (régisseur du CMA 11), en 2008-2009, un concert à l'église St Jean Bosco (13 musiciens du CMA 11 avec cachets pour les répétitions et 13 autres musiciens à titre gratuit / concert organisé par l'association « les amis du chœur de Charles Munch »), un spectacle (régisseur du CMA 11)⁹.

Tout professeur en situation pédagogique (chef d'orchestre, chef de chœur, encadrement d'audition, spectacle de danse, ateliers de théâtre) ne perçoit en aucun cas de rémunération supplémentaire.

3.3. Les moyens de fonctionnement

3.3.1. Le matériel du conservatoire

3.3.1.1. L'inventaire du matériel pédagogique et non pédagogique

Un inventaire très complet de tous les équipements a été proposé par [...] en 2004, mais il n'est pas tenu à jour depuis, faute d'instructions de la DAC (à l'instar de tous les CMA). Il indique la nature des matériels, leur immatriculation, leur propriétaire (association, CMA,...), leur état général (bon, dégradé), leur affectation (administratif, pédagogique), date d'acquisition ou date de dotation de la VP. Mais, restent « non déterminés » la garantie, la durée d'amortissement, la valeur brute, la valeur nette. Il décrit également les instruments de musique (une vingtaine : alto, basson, contrebasse, cor, hautbois, violoncelle, viole de gambe, trombone) en location ou non présents sur le site. Une fois un instrument livré, il est inscrit à l'inventaire par la secrétaire générale.

⁹ Entre 2006 et 2008, sur 30 musiciens ayant bénéficié de contrats « GUSO », seulement une douzaine ont fourni à la DAC une autorisation de cumuls de rémunérations et d'activités.

En 2008, un inventaire précis des pianos a été réalisé avec photographies et description de l'état des instruments.

Le parc instrumental du conservatoire est vétuste et incomplet. L'exemple des 31 pianos de l'établissement montre qu'ils souffrent d'un manque d'entretien depuis 2005. Les autres instruments aussi. La notion de vétusté (ou usagé) peut se décliner en deux catégories (à relativiser au cas par cas, en fonction de la qualité et de l'utilisation) : instrument récent mais fatigué par l'usage (nécessité d'une remise en état) ; instrument ancien (30 à 100 ans) très usagé, jouable dans de mauvaises conditions, ne justifiant pas d'opération de maintenance.

	Inventaire [.....] 2004		Inventaire [.....] mis à jour jusqu'en 2005		Inventaire pianos 2008	
	nb	%	nb	%	nb (*)	%
Qualité						
Bon	325	62%	320	58%	29	94%
Dégradé	153	29%	190	35%	2	6%
Rebus	23	4%	20	4%		
Non déterminé	21	5%	20	3%		
TOTAL	522	100%	550	100%	31	100%
(*) sur 29 pianos, 10 "bons" et 19 "jouables"						

La reprise en régie ne s'est pas traduite par une diminution de cette situation de vétusté. Selon le directeur, « les normes sont définies par des experts et les personnes les plus compétentes en la matière dans l'établissement sont les professeurs. Il n'y a pas eu d'expertise officielle de nos instruments ». Les modalités d'entretien sont de trois accords par an ou à la demande. Le budget d'entretien du matériel est de 6 000 € annuels pour 140 instruments (dont 4 hors d'usage) et s'avère insuffisant lorsque l'on sait que des réparations sur un seul piano peuvent atteindre 1500 €

Il serait nécessaire que le conservatoire établisse des ordres de priorité tant pour l'entretien que pour l'acquisition d'instruments neufs.

Proposition n°8 : Planifier l'entretien et l'acquisition des instruments de musique du conservatoire.

L'auditorium du conservatoire du 11ème est envié. Il a fait l'objet d'un important investissement, grâce à l'apport financier de l'ancienne association gestionnaire dissoute (réserves financières de 2 MF) qui a permis, à l'époque, de moderniser les installations. Le conservatoire (à la demande du régisseur technique) a fait l'acquisition en 2008 d'un petit module pour piloter (via un ordinateur) les effets visuels.

Le CMA loue seulement, de temps en temps, un orgue portatif à l'ARIAM, ainsi qu'une salle d'orgue à l'extérieur.

3.3.1.2. Les partitions

Le conservatoire ne dispose d'aucun inventaire précis de ses partitions. Les partitions ne sont pas stockées en un seul endroit. L'établissement d'un inventaire serait utile non seulement pour le conservatoire lui-même mais également dans la perspective d'une mise en réseau des partitions des conservatoires.

Proposition n° 9 : Etablir un inventaire actualisé des partitions du conservatoire.

Dans un équipement public, l'usage de photocopies d'œuvres éditées est illégal, conformément au code de la propriété intellectuelle. Chaque élève est tenu de se procurer les partitions et ouvrages demandés par les professeurs.

Les enseignants sont unanimes pour critiquer le système des photocopies de partitions. Tous les ans, en réunion pédagogique, ils abordent ce dossier en soulignant que le CMA est une école et pas une entreprise de spectacles.

On signalera par ailleurs, la signature par le BEAPA d'une convention avec le regroupement d'éditeurs [.....] donnant l'autorisation de faire des photocopies de partitions suivant certaines conditions et le paiement d'un droit annuel. Cette convention devrait répondre aux problèmes de l'utilisation des partitions dans les conservatoires.

3.3.1.3. Les prêts d'instruments

La location d'instruments avec un engagement signé par les parents, concerne surtout les débutants et les premières tranches du quotient familial (cotisation faible : 30 € par an). Le conservatoire n'est pas en mesure de satisfaire aux demandes des familles les plus modestes en matière de location d'instruments, le parc instrumental est encore trop réduit et en mauvais état.

Proposition n° 10 : Remettre en état les instruments réparables et acquérir de nouveaux instruments pour mieux répondre aux besoins des familles les plus modestes.

Le tarif de la location d'instruments est fixé par délibération du Conseil de Paris. Il est payable auprès de la sous-régisseuse des recettes par chèque établi à l'ordre du Trésor public. Les parents viennent chercher l'instrument et le restituent en fin d'année au conservatoire.

L'attribution de ces instruments est faite sous la responsabilité des professeurs, et selon la disponibilité du parc instrumental. L'attribution comme la restitution du ou des instruments s'effectue sous couvert de l'expertise du professeur. Une assurance est obligatoire pendant toute la durée de la location. Les statistiques d'utilisation d'instruments n'existent toutefois pas.

3.3.2. Les applications informatiques du conservatoire

Le conservatoire du 11^{ème} utilise deux logiciels informatiques : « RCMA » et « RHAPSODIE ».

Le logiciel « RCMA » est un logiciel comptable commun à tous les conservatoires et permettant une gestion de la régie. Il est essentiellement constitué d'une liste d'élèves par famille. Il est à la fois statique (fichiers descriptifs) et dynamique (statistiques possibles mais peu utilisées et à condition d'être renseignées, ce qui est loin d'être le cas actuellement).

Chaque famille fait l'objet d'une fiche spécifique permettant de visualiser les paiements (par chèque, numéraire, en une, en deux, ou trois fois). Une fois la facture établie, la quittance de chaque famille (ou bordereau d'envoi des chèques) est éditée automatiquement (n° de compte bancaire compris). En cas de panne du système, la secrétaire générale a conservé tous les doubles annotés à la main.

Il n'existe pas de « transversalité » des données, sauf quelques statistiques sur les familles dont le paiement est en cours ou soldé. Toutes ces données tiennent compte du quotient familial.

Un logiciel spécifique (« Rhapsodie ») existe, notamment pour les appels de cotisations. Il s'agit d'un logiciel de gestion traitant de l'organisation des cours, de la présence des professeurs, des élèves, des appels de cotisations (le règlement des cotisations étant du ressort de la secrétaire générale sur un autre logiciel : RCMA (« régie conservatoires municipaux »)). Tous les niveaux du cursus du conservatoire sont pris en compte.

« RCMA » est un logiciel comptable Ville de Paris sans « lien » avec « Rhapsodie » (la saisie d'une donnée sur l'un ne se répercute pas sur l'autre), d'où une réelle rigidité et un manque de confort du système.

Le système présente notamment un inconvénient majeur : il peut exister des élèves suivant des cours sans savoir si leur cotisation est payée. Autrement dit, l'enfant peut être répertorié sur « Rhapsodie » et pas sur « RCMA », ce qui oblige la secrétaire générale à ressaisir la liste des élèves de « Rhapsodie » sur « RCMA ». Le fait d'utiliser deux bases de données différentes entraîne une double saisie avec un risque d'erreur.

On rappellera enfin que ces applications informatiques sont destinées à être remplacées à l'horizon 2011. L'objectif est de fournir aux conservatoires une seule application en réseau (qui remplacerait le logiciel comptable RCMA et le logiciel de scolarité). Cette application prévoira des droits d'accès de manière à permettre une utilisation par la DAC, les conservatoires, et au sein de ceux-ci, les personnels administratifs et la sous régie. Elle intégrera le projet FACIL'FAMILLE (facturation unique pour différentes prestations de la Ville de Paris comme les cantines, les centres de loisirs, etc.).

Proposition n°11 : Doter le conservatoire d'outils informatiques adaptés et fiables.

3.4. La gestion de l'espace

3.4.1. L'utilisation des espaces par d'autres entités

Au cours de la dernière année scolaire (2008/2009), plusieurs entités ont bénéficié des espaces offerts par le conservatoire :

- L'AFMCD pour un stage de danse,
- KLEZMER pour un stage de danse,
- L'association « les fêtes d'Hébé » pour un cours hebdomadaire de danse baroque le jeudi matin.

- L'association « Les amis du chœur de Charles Munch » dont le chœur donne un ou deux concerts par an dans l'auditorium du conservatoire.

3.4.2. L'absence de délibération et de convention d'occupation

Le conservatoire du 11^{ème} étant un équipement de proximité, il revient au seul conseil d'arrondissement d'autoriser l'occupation d'une salle par d'autres entités que le conservatoire lui-même.

Or, pour les occupations précitées, il n'a pu être fourni aux auditeurs ni délibération du conseil d'arrondissement, ni convention signée entre les parties.

Dans sa réponse au rapport provisoire, le directeur du conservatoire signale que « dès janvier 2010, tout est rentré dans l'ordre ». L'Inspection générale en prend acte.

3.4.3. L'utilisation d'une salle à la Cité des arts

Ne possédant pas d'orgue, les cours de cet instrument se déroulent à la salle d'orgue de la Cité des arts, située dans le 4^{ème} arrondissement de Paris.

Cette utilisation est facturée par la Cité des arts à hauteur de 1.732 € pour 8 heures hebdomadaires et de 3.464 € pour 16 heures hebdomadaires lors de la saison 2007/2008.

Il n'a pu être présenté de convention passée entre le conservatoire et la Cité des arts.

Dans sa réponse au rapport provisoire, le directeur du conservatoire signale que « dès janvier 2010, tout est rentré dans l'ordre ». L'Inspection générale en prend acte.

3.5. Le budget du conservatoire

Depuis la municipalisation des conservatoires au 1^{er} janvier 2006, leur budget dépend, pour l'essentiel, de l'état spécial d'arrondissement, donc de la mairie d'arrondissement, même si certaines dépenses continuent de relever du budget central de la direction des affaires culturelles.

La reprise en régie depuis cette réforme est jugée satisfaisante, même si elle occasionne un accroissement du plan de charge du conservatoire.

3.5.1. Les dépenses

Les dépenses du conservatoire se répartissent :

- dans la dotation de gestion locale de l'état spécial d'arrondissement, fonction 311 (expression musicale, lyrique et chorégraphique),
- dans la section d'investissement de l'état spécial d'arrondissement,
- dans le budget de fonctionnement de la direction des affaires culturelles,

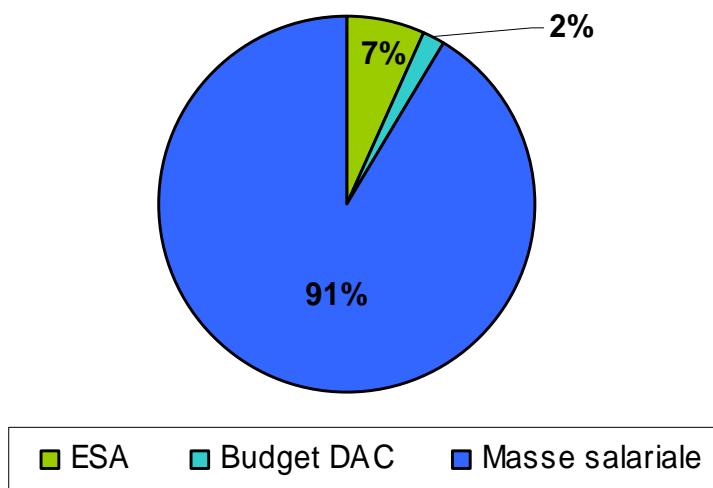
- dans le budget d'investissement de la direction des affaires culturelles,
- dans le budget de fonctionnement pour la masse salariale.

Face à cet éparpillement des dépenses directes, la comparaison entre plusieurs exercices du montant des dépenses mandatées est délicate. En effet, depuis 2006, la direction des affaires culturelles transfère progressivement des dépenses de son budget sur celui des états spéciaux d'arrondissement, ces derniers devant couvrir toutes les dépenses de fonctionnement de l'équipement de proximité. Ainsi une étude comparative sur le seul état spécial d'arrondissement n'aurait aucune signification tant que le périmètre des ESA n'est pas stabilisé.

A la demande des auditeurs, la masse salariale a été calculée par le bureau des rémunérations de la direction des ressources humaines pour le seul exercice 2008.

En 2008, le montant total des dépenses mandatées de fonctionnement du CMA 11 a été de 1 761 105 €, réparti entre l'état spécial d'arrondissement (dotation de gestion locale seule; absence de crédits inscrits sur la dotation d'animation locale) pour 116 006 €, les crédits du budget du BEAPA de la direction des affaires culturelles pour 26 747 € et la masse salariale à hauteur de 1 618 352 €. Le graphique qui suit montre la répartition en % de ses différentes dépenses, illustrant ainsi la part très importante de la masse salariale (91 % du total).

Répartition en % des dépenses de fonctionnement du CMA 11 en 2008



3.5.1.1. Le circuit de la dépense

a) Examen du processus général de la commande courante au sein du conservatoire

C'est le directeur qui valide la décision initiale de procéder à un achat.

Une fois la décision prise, toutes les procédures de commandes ou d'achats directs se font sous l'autorité du directeur : le timbre du conservatoire et la signature du directeur doivent figurer sur chaque pièce de la procédure de commande ou d'achat (bon de commande, facture attestant du service fait). C'est la secrétaire générale qui atteste le service fait.

Toutes les commandes passent, pour accord et visa, par la mairie d'arrondissement. La directrice générale adjointe vise les dépenses du conservatoire. Le chef de bureau supervise et contrôle l'action d'un agent administratif de la mairie dédié aux facturations du conservatoire. Cet agent, au sein du bureau comptabilité et des achats, assure le suivi des commandes et factures du conservatoire. Il passe plusieurs heures par semaine à s'occuper des facturations envoyées par la correspondante achat du conservatoire.

Seules les rubriques suivantes passent au BEAPA : partitions, livres et cdrom, maintenance d'ascenseurs, portes automatiques, logiciels de scolarité, matériels informatiques et bureautiques (dans le cadre de marchés formalisés), conception des brochures des conservatoires, formulaires d'inscription, impression d'enveloppes à en-tête, remboursements des droits d'inscription trop perçus.

b) Un processus comptable « à failles »

Les procédures internes entre conservatoire et mairie ont été décrites, schématisées et vérifiées sur place au CMA et à la Mairie d'arrondissement.

Le modèle de bon de commande (bâti par la mairie sur la base du logiciel « Excel ») est transmis par la mairie aux établissements de proximité ; le conservatoire, à l'instar des autres équipements, utilise ce modèle et le renvoie, renseigné, au service comptable de la mairie ; sont joints les documents originaux (devis, factures) ; un cachet d'enregistrement est apposé sur les documents arrivant à la mairie (bon de commande,...), ce qui permet de mieux cerner les retards ; le service transpose le bon de commande sur « Alizé » pour enregistrement et ledit système génère automatiquement un bon de commande, avec un numéro d'enregistrement juridique.

Toutefois, pour « gagner du temps », la prestation est souvent réalisée avant le bon de commande. Ceci explique qu'il n'y ait pas toujours de bon de commande dans les dossiers du service comptable de la mairie, ou qu'il ne soit pas signé. Par la suite, la mairie réalise un engagement juridique sans bon de commande.

De plus, le « service fait » est réalisé par la secrétaire générale du conservatoire. Le seul moyen de contrôle employé par le service comptable de la mairie pour vérifier la véracité du service fait consiste à téléphoner au conservatoire. Autrement dit, c'est la secrétaire générale qui génère un bon de commande, sur la base de devis demandés par elle, et qui vérifie seule la réalité de l'exécution de la commande. Un contrôle existe toutefois par le biais du « visa » du directeur du conservatoire, mais non au niveau de la mairie.

3.5.1.2. Problèmes particuliers

On observe par ailleurs des dysfonctionnements [.....]. Ils traduisent de la part du conservatoire des difficultés à appréhender les procédures et les règles comptables publiques, [.....].

Ainsi, les auditeurs ont relevé :

- Des pertes de factures que le comptable de la mairie est contraint d'aller rechercher lui-même ;
- La non-fourniture des documents originaux (souvent des photocopies);
- Des erreurs dans les commandes obligeant à refaire les bons de commande ;
- Des retards dans les délais de remise des documents : bons de commande, devis, factures,... La règle selon laquelle une facture ne doit pas transiter plus de cinq jours entre le conservatoire et la mairie n'est pas respectée ; notamment en novembre, la récupération des factures tarde, alors que la date doit être respectée pour avoir le temps de mandater ;
- La non-utilisation de la « navette » hebdomadaire mise en place en novembre dernier, le vendredi, entre la mairie d'arrondissement et le conservatoire ; [.....]. Ce système fonctionne pourtant bien avec les directrices de crèche, les circonscriptions de la DASCO (circonscriptions des affaires scolaires), et dans d'autres conservatoires parisiens.

Proposition n°12 : faire strictement respecter les procédures par [.....] conservatoire et remédier aux dysfonctionnements entre le conservatoire et les services financiers de la mairie d'arrondissement.

Dans sa réponse au rapport provisoire, le directeur du CMA 11 indique que « *remédier aux « failles » est notre objectif prioritaire pour 2010. Il est utile de noter que les documents égarés (peu nombreux au demeurant) ont été retrouvés.* [.....].

Les phrases ou membres de phrase occultés ci-dessus l'ont été conformément aux dispositions de la loi du 17 juillet 1978 relative à l'accès aux documents administratifs.

3.5.1.3. Le montant des dépenses de fonctionnement du conservatoire

Les seules années 2007 et 2008 seront présentées. En effet, l'année 2006 est le premier exercice, peu représentatif des dépenses réelles du conservatoire.

Le tableau qui suit détaille, en 2007 et 2008, les dépenses mandatées du conservatoire réparties entre celles qui relèvent du budget de la direction des affaires culturelles et celles affectées à la dotation de gestion locale de l'état spécial d'arrondissement

En Euros / CMA 11		2007			2008		
		Dépenses sur BEAPA	Dépenses ESA	Total	Dépenses sur BEAPA	Dépenses ESA	Total
60611	Eau et assainissement		38 216	38216		1 495	1 495
606121	Electricité		57	57		25 775	25 775
60628	Autres fournitures, non stockées					19	19
60631	Fournitures d'entretien						
60632	Fournitures de petit équipement		6 241	6241	628	7 802	8 430
6064	Fournitures administratives		3 261	3261		1 812	1 812
606500	Livres, disques, cassettes	812		812	482		482
6068	Autres matières et fournitures		6 578	6578			
611	Contrats de prestations de service				1 540		1 540
6132	Locations immobilières						
6135	Locations mobilières (sono...)		1 348	1348	339	2 852	3 191
61352	Prestations TAM	372		372			
61522	Entretien de bâtiments	251		251	251		251
61558	Entretien d'autres biens mobiliers	5 824		5824	2 666		2 666
6156	Maintenance	6 777	2 453	9230	20 312	4 588	24 900
6182	Documentation générale					127	127
6226	Honoraires		480	480		520	520
6231	Annonces et insertions						
6241	Transports de biens	164	1 641	1805	529	802	1 331
6257	Réceptions		881	881		746	746
6282	Frais de gardiennage		24 831	24831		18 682	18 682
6283	Frais de nettoyage des locaux		42 622	42622		32 671	32 671
6288	Autres charges (technicien sono)	725	5 364	6089		18 115	18 115
63513	Autres impôts locaux		2 452	2452			
TOTAL		14 925	136 425	151350	26 747	116 006	142 753

La rubrique « autres charges » (18 000 €) correspond à des prestations diverses (cachets des musiciens, facturation des concerts, locations de sons,...). C'est sur cette rubrique qu'est inscrit un versement à l'association dénommée « Les amis du chœur de Charles Munch » pour la réalisation d'un concert à 5 000 €

La rubrique « transports de biens » correspond au déménagement de pianos et meubles divers. La rubrique « honoraires » correspond à des factures d'ostéopathes (soins pour les mains des pianistes, tests d'admission en danse). Il n'existe pas de frais d'affranchissement, la mairie assurant les envois du conservatoire.

3.5.1.4. Un coût de fonctionnement sous estimé

Comme pour les autres conservatoires, le coût de fonctionnement du conservatoire du 11^{ème} est difficile à appréhender.

La masse salariale du corps enseignant n'est pas tout à fait exacte¹⁰. En effet, le système de gestion et de paie des personnels ne reconnaît qu'une seule affectation à un agent. Les enseignants ont donc une seule affectation de référence alors que certains d'entre eux dispensent également des cours dans d'autres conservatoires. Il y a donc à la fois une surévaluation de la masse salariale des enseignants dans un conservatoire (les heures dispensées dans un autre conservatoire ne sont pas défalquées de la masse salariale des enseignants du CMA 11) et une sous-évaluation (les heures dispensées dans le CMA 11 par des enseignants dont l'affectation principale est autre que ce conservatoire ne sont pas comptabilisées au CMA 11).

Il n'a pas été possible de calculer un coût des services centraux et de la mairie d'arrondissement qui participent plus ou moins à l'action du conservatoire. Il en est de même de toutes les autres directions transversales comme la direction du patrimoine et de l'architecture, la direction des achats, de la logistique, des implantations administratives et des transports, la direction des ressources humaines, etc.

Dans ces conditions, le coût de fonctionnement du conservatoire que les auditeurs ont calculé pour 2008 est inférieur au coût réel.

Le tableau suivant détaille les grandes masses prises en compte¹¹.

Masses de dépenses directes du CMA 11 (en €)

en €	2008
ESA-DGL	116 006
ESA-DAL	-
Crédits de la DAC	26 747
Sous total fonctionnement	142 753
Personnels administratifs et de direction	222 738
Enseignants	1 395 614
Sous total masse salariale	1 618 352
TOTAL	1 761 105

Le coût annuel brut par élève est en 2008 de 1 641 €. Si on inclut les recettes de toute nature du conservatoire (212 623 €), le coût net par élève est de 1 443 €. Le coût par m² (1 844m²) est de 955 €.

On remarquera que la masse salariale des personnels administratifs et de direction n'est pas négligeable puisqu'elle représente 13,76 % de la masse salariale totale. Le coût de ces seuls personnels rapporté au nombre d'élèves est élevé : 207 € par an et par élève.

¹⁰ La masse salariale des personnels administratifs et de direction est elle non contestable car les personnels ne travaillent pas pour d'autres conservatoires, à l'exception de faibles vacations des directeurs de conservatoire.

¹¹ Les chiffres indiqués sont les dépenses mandatées sur l'exercice 2008 fournies par la direction des affaires culturelles pour les crédits de cette direction et par le compte administratif approuvé par le Conseil de Paris pour la dotation de gestion locale, par le bureau des rémunérations pour la masse salariale. Le nombre d'élèves pris en compte est celui de la saison 2007/2008 (1 073 élèves).

3.5.2. Les recettes

3.5.2.1. Les différentes recettes

On dénombre trois types de recettes : les droits d'inscriptions qui restent la recette prépondérante, et deux recettes accessoires celle des prêts d'instruments de musique et celle des locations de salles.

Les trois types de recettes sont relativement stables :

Années	Inscriptions (en €)	Location d'instruments (en €)	Location de salles (en €)
2007	217 283	616	-
2008	210 063	2 560	-
2009	219 669	1 177	-

3.5.2.2. La fixation des quotients familiaux

Les tarifs des différentes recettes du conservatoire sont fixés par le Conseil de Paris ou par arrêté du Maire de Paris.

Les tarifs des droits d'inscription et des locations d'instruments de musique sont fonction du quotient familial de l'élève. La DAC impose aux conservatoires de se référer au quotient familial de l'élève tel qu'il est calculé par la CAF et, à défaut, au dernier avis d'imposition, le quotient familial étant alors directement calculé par le logiciel RCMA.

Certains problèmes sont récurrents avec notamment le logiciel « CAF PRO » - utilisé pour déterminer automatiquement les QF des familles - et qui n'est pas toujours performant puisque des réponses peuvent être négatives, du type : « QF non connu ». Dans ce cas, la secrétaire générale contacte les parents pour obtenir les avis d'imposition et les reçoit elle-même.

Or, les deux modes de calcul du QF ne sont pas équivalents : les éléments pris en compte ne sont pas toujours identiques (année de référence N-2 pour l'avis d'imposition et N-1 pour CAFPRO, enfants comptabilisés différemment dans l'avis d'imposition et par CAFPRO, allocations familiales non prises en compte dans l'avis d'imposition). Il en résulte que le quotient familial déterminé par le logiciel RCMA, sur la base de l'avis d'imposition, est parfois une tranche en dessous de celui obtenu à partir de CAFPRO. On aboutit donc à des montants différents des droits d'inscription selon le mode de calcul du QF et à une inégalité de traitement des usagers devant le service public.

L'harmonisation du calcul du QF apparaît donc indispensable et nécessaire.

Proposition n°13 : Harmoniser les modes de calcul du quotient familial.

La liste des élèves est fournie à la secrétaire générale par la secrétaire de scolarité. La secrétaire générale envoie la facture à la famille, d'après l'avis d'imposition ou en utilisant le logiciel « CAF PRO ».

Une fois le quotient familial obtenu ou calculé, la secrétaire générale consulte le logiciel « Rhapsodie » pour repérer les disciplines pratiquées par l'élève. Elle établit alors le montant dû par la famille.

3.5.2.3. Le circuit de la recette et les risques

Le montant payé par chèque ou en espèces est saisi sur « RCMA » par le sous régisseur ou le sous régisseur suppléant (secrétaire de scolarité) ; Un bordereau est envoyé à la mairie d'arrondissement (service de la régie) et aux parents.

Au niveau de la sous-régie, les risques ne sont pas liés aux aspects matériels. Les familles payent par courrier ou virement, en général par chèque, plus rarement en espèces ([.....] pour la saison représentant environ 15 familles sur un total de 800 familles).[.....].

[.....].

[.....].

[.....].

Les développements occultés ci-dessus l'ont été conformément aux dispositions de la loi du 17 juillet 1978 relative à l'accès aux documents administratifs.

Proposition n°14 : Apporter une rigueur exemplaire en matière de sécurité des fonds.

Par ailleurs, les auditeurs ont examiné six dossiers d'élèves choisis au hasard.

Les dysfonctionnements suivants ont été observés :

- La secrétaire de scolarité ne fait pas les saisies d'ordre comptable et financier, alors qu'en théorie, pour les nouveaux inscrits, la fiche « Rhapsodie » est créée par la secrétaire de scolarité qui doit ensuite informer le sous-régisseur du montant de la scolarité à régler (sur RCMA, logiciel comptable) ;
- [.....
.....
.....] ;
- [.....
.....].

Les développements occultés ci-dessus l'ont été conformément aux dispositions de la loi du 17 juillet 1978 relative à l'accès aux documents administratifs.

En vertu du principe de séparation de l'ordonnateur et du comptable, tout régisseur ne doit pas calculer lui-même les frais de scolarité.

3.5.2.4. Le retard dans le prélèvement de la recette (impayés)

On relève que près de 154 familles (sur plus de 800, soit environ 20 %) n'avaient pas payé au 15/2/2009 soit plus de 5 mois après le début des cours.

La secrétaire générale a fait un deuxième rappel en février (une première lettre de rappel a été envoyée en décembre 2008). Cette seconde lettre peut être envoyée en menaçant la famille de la suppression de cours pour l'enfant. En pratique, aucune sanction n'est appliquée.

En avril 2009, le directeur a envoyé une dernière lettre de relance avant radiation qui a eu pour effet de réduire considérablement la liste des impayés, avec l'intention de radier tous les élèves qui n'auront pas payé les droits d'inscription au 1^{er} mai 2009.

Proposition n°15: Réduire très fortement les retards dans le prélèvement des recettes.

Dans sa réponse au rapport provisoire, le directeur du conservatoire Charles Munch indique que « *l'encaissement des cotisations est une tâche lourde, certaines familles récalcitrantes ont été relancées plusieurs fois sans effet. Le conservatoire du 11^{ème} ne pratique pas de politique d'exclusion, nous n'avons donc pas radié en cours d'année scolaire les enfants dont les parents n'étaient pas à jour de leur cotisation ; en revanche, lorsqu'ils ont manifesté le désir de se réinscrire à la rentrée des septembre 2009, nous avons exigé le règlement des arriérés OU refusé la réinscription des enfants. Il faut dire que la raison du non paiement est majoritairement étourderies ou la désinvolture, nous n'avons relevé que très peu de cas de détresse* ».

LISTE DES PROPOSITIONS CMA 11

(Certaines des propositions ci-dessous concernent spécifiquement le CMA 11. D'autres sont de nature transversale. Ces dernières viendront s'ajouter à celles qui figureront exclusivement dans le rapport de synthèse).

1. Choisir le jour et l'horaire des inscriptions les plus adaptés aux familles
2. Veiller à ce que les nouveaux tarifs des droits d'inscription au conservatoire soient connus lors des périodes d'inscription
3. Mieux cerner la demande
4. Poursuivre l'optimisation des locaux le samedi matin
5. Régulariser définitivement la situation bancaire et juridique de l'ancienne association gestionnaire
6. Encourager les réunions transversales entre les responsables administratifs des conservatoires
7. Soumettre les demandes d'autorisation de cumul à un avis du directeur du conservatoire et faire retour à ce dernier de la décision prise par la direction des affaires culturelles
8. Planifier l'entretien et l'acquisition des instruments de musique du conservatoire
9. Etablir un inventaire actualisé des partitions du conservatoire
10. Remettre en état les instruments réparables et acquérir de nouveaux instruments pour mieux répondre aux besoins des familles les plus modestes
11. Doter le conservatoire d'outils informatiques adaptés et fiables
12. Faire strictement respecter les procédures par [.....] conservatoire et remédier aux dysfonctionnements entre le conservatoire et les services financiers de la mairie d'arrondissement
13. Harmoniser les modes de calcul du quotient familial
14. Apporter une rigueur exemplaire en matière de sécurité des fonds
15. Réduire très fortement les retards dans le prélèvement des recettes

NB : Le membre de phrase occulté dans la proposition 12 l'a été conformément aux dispositions de la loi du 17 juillet 1978 relative à l'accès aux documents administratifs.

PERSONNES RENCONTREES

(Liste alphabétique)

1. N....., conseiller technique au cabinet de l'Adjoint au Maire de Paris chargé de la culture ;
2. M. Patrick BLOCHE, maire du 11^{ème} arrondissement ;
3. N....., professeur de percussion au conservatoire du 11ème;
4. N....., secrétaire général adjoint de la Ville de Paris ;
5. N....., inspecteur de la musique, bureau des enseignements artistiques et des pratiques amateurs, direction des affaires culturelles ;
6. N....., représentant des parents d'élèves au conservatoire du 11ème;
7. N....., professeure de piano au conservatoire du 11ème;
8. N....., directeur du cabinet de l'Adjoint au Maire de Paris chargé de la culture ;
9. N....., inspecteur de la musique, bureau des enseignements artistiques et des pratiques amateurs, direction des affaires culturelles ;
10. N....., professeur d'art dramatique au conservatoire du 11ème ;
11. N....., responsable de l'action culturelle, de la communication et de la scolarité du conservatoire du 11ème ;
12. N....., secrétaire générale du conservatoire du 11ème ;
13. N....., représentant des parents d'élèves au conservatoire du 11ème;
14. N....., chargée de mission au cabinet du Maire de Paris ;
15. N....., chargée de l'accueil et de la surveillance au conservatoire du 11ème;
16. M. Stéphane MARTINET, adjoint au maire du 11^{ème}, chargé de la culture ;
17. N....., chargé de l'accueil et de la surveillance au conservatoire du 11ème ;
18. N....., régisseur de la Mairie du 11^{ème} ;
19. N....., directrice adjointe, direction des affaires culturelles ;
20. N....., responsable des ressources humaines, bureau des enseignements artistiques et des pratiques amateurs, direction des affaires culturelles ;
21. N....., directeur général des services de la Mairie du 11^{ème} ;

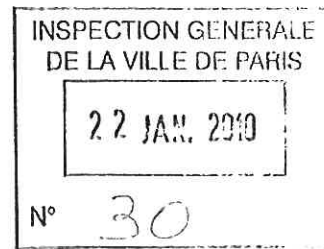
22. N....., adjointe au chef du bureau des ressources humaines, responsable de la section du personnel enseignant des enseignements artistiques, direction des affaires culturelles ;
23. N....., directrice générale adjointe de la Mairie du 11^{ème} ;
24. N....., responsable de la logistique, des marchés, ACMO au conservatoire du 11^{ème} ;
25. N....., administratrice, chef du bureau des enseignements artistiques et des pratiques amateurs, direction des affaires culturelles ;
26. N....., directeur du conservatoire du 11^{ème}.

PROCEDURE CONTRADICTOIRE

Le rapport provisoire a été adressé le 30 novembre 2009 à :

- M. Patrick BLOCHE, maire du 11^{ème} arrondissement,
- N....., directrice des affaires culturelles.

Par note du 19 janvier 2010, la directrice des affaires culturelles a fait part de ses observations.

La Directrice

N/Ref. : BEAPA - 09-611
Affaire suivie par : - Tél. 01 42 76 84 60

Paris, le : 19 JAN. 2010

NOTE à l'attention de : Madame
Directrice générale de l'Inspection Générale

Objet : Rapports provisoires relatifs aux audits des CMA 5, CMA 10, CMA 11,
CMA 15.

P. J. : 4

J'ai bien reçu les rapports provisoires relatifs à l'objet ci-dessus et je vous en remercie.

Ils sont pour nous un excellent état des lieux et vont nous aider à apporter les améliorations nécessaires après plus de trois ans de reprise en régie de ces équipements.

Au titre des remarques préliminaires, je souhaite apporter quelques précisions sur le cursus des études dispensées dans les conservatoires. Il comporte bien 3 cycles d'études précédés d'une période d'éveil et d'initiation dont les 1^{er} et le 2^{ème} cycles sont d'une durée moyenne de 4 ans (minimum 3 ans, maximum 5 ans). Le 3^{ème} cycle en revanche est d'une durée de 4 ans et commence par une phase d'observation et d'orientation d'une durée de 1 an minimum/ 2 ans maximum

Cette phase permet d'orienter l'élève, qui

- soit poursuit ses études jusqu'à la fin du 3^{ème} cycle, dans la perspective d'une pratique amateur,
- soit s'oriente vers la filière à caractère pré professionnel (cycle spécialisé)

Pour ce qui concerne l'art dramatique¹, l'âge minimum d'accès au cursus, modifié comme l'indique le nouveau règlement pédagogique élaboré cette année, est de 18 - 26 ans. Par ailleurs un cycle d'initiation 15/18 ans a été mis en place à la rentrée dans certains CMA dont celui du 15^{ème} arrondissement.

Les rapporteurs mentionnent en outre l'existence d'un test morphologique pour la danse. En fait celui-ci n'existe plus, et a été remplacé par une simple rencontre avec un ostéopathe ou un analyste du mouvement.

Par ailleurs, nombre de propositions étant communes aux 4 rapports, je me propose de répondre à celles-ci de façon générale sans cibler un CMA en particulier.

¹ A à cet égard je suis surprise que vous n'ayez pu rencontrer les inspecteurs « danse » et « art dramatique »

1. Les inscriptions

- modalités d'inscriptions :

Il s'agit là d'une préoccupation majeure compte tenu des demandes qui sont largement excédentaires aux capacités d'accueil des conservatoires, que ce soit en terme de locaux ou d'heures d'enseignement. Ce déficit a été estimé à 3000 places et, sur la base de ce constat, la municipalité a engagé un ambitieux programme d'extension et création de 4 nouveaux conservatoires (conservatoire du centre-Les Halles et conservatoires des 13^e, 17^e et 12^e arrondissements) qui sera accompagnée d'une progression importante des effectifs enseignants.

Cet engagement important vise à donner les moyens aux conservatoires de combler un écart structurel entre l'offre et la demande, qui pénalise la capitale en matière d'enseignement artistique. Ces orientations, pour indispensables qu'elles soient, doivent s'accompagner d'un ajustement des dispositifs d'inscription avec l'objectif d'une prise en compte la plus fine possible de la nature des demandes.

C'est pourquoi nous avons mis en place depuis plus d'un an un groupe de travail avec les directeurs afin de faire évoluer ces procédures d'inscription, notamment celles concernant les primo arrivants pour lesquelles l'on déplore des files d'attente qui se constituent très tôt en matinée, ainsi que les auditeurs ont pu le constater. Pour la rentrée 2009-2010, des propositions, visant par exemple à différencier les jours d'inscription selon les disciplines ou à les enregistrer l'après midi plutôt que le matin, ont été mises en oeuvre. Ces premières initiatives ont obtenu toutefois des résultats contrastés, voire parfois négatifs, ainsi que cela est signalé dans les rapports des inspecteurs. Les conséquences sont évaluées avec les conservatoires pour ajuster au mieux les procédures de la prochaine rentrée scolaire. Ces mesures ont toutefois permis d'accueillir un nombre plus important de jeunes élèves, estimé à environ 500 en musique, filière la plus sollicitée.

Dans cet esprit également, nous travaillons avec la DASCO et la DJS afin de réfléchir à une information commune et mieux ciblée des familles pour expliciter nos offres respectives notamment en matière musicale et ainsi « mieux cerner la demande » (conformément à une de vos propositions) car certains parents sont parfois peu ou mal informés de l'enseignement dans les conservatoires. Des journées « Portes ouvertes » sont aussi envisagées conjointement avec des démarches d'informations systématiques et des visites en milieu scolaire.

- Tarifications et Quotient familial :

D'une manière générale, les tarifs actuels, particulièrement bas au regard des offres comparables à Paris (par exemple celle des centres d'animation) sont destinés à être augmentés en 2010-2011 sur la base d'une meilleure hiérarchisation entre les quotients familiaux. Il conviendra que cette nouvelle grille tarifaire, assise sur de nouveaux modes de calcul des quotients familiaux, soit présentée au plus tard au conseil de Paris de mars 2010 pour que ces nouveaux tarifs soient communiqués en même temps que les formulaires d'inscription, conformément aux observations faites en ce sens.

Les distorsions de calculs du quotient familial sont notées dans plusieurs rapports. A cet égard, un travail d'harmonisation inter-directions, piloté par la DDATC en 2009, devrait permettre, pour la prochaine rentrée, d'harmoniser le calcul du QF à l'échelle de la Ville. L'insertion des conservatoires en 2011 dans le dispositif « facil'famille » viendra compléter cette mise en cohérence.

Vous suggérez également de réduire très fortement les retards dans le prélèvement des recettes. La délibération du conseil de Paris établit comme limite de paiement le 31 janvier. Passé ce délai, les sommes dues doivent être mises en recouvrement, ce qui n'est pas toujours appliqué de manière systématique mais sera rappelé aux conservatoires.

Pour ce qui concerne les « impayés », les règles en la matière interdisant de garder des chèques à échéance, les familles sont contraintes de se déplacer pour régler le restant dû. C'est sans doute un élément favorisant l'apparition de ces « impayés ». Pour autant, les dates butoirs mentionnées dans le rapport (31 décembre et fin février) ne sont pas celles données par la DAC, qui d'ailleurs ne préconise que les délais déterminés par la délibération du conseil de Paris, à savoir le 31 janvier comme date limite de paiement.

Pour le CMA 15, le rapport indique que « le pôle financier de la DAC demande pour le cas où les familles n'auraient pas réglé la scolarité de leurs enfants à la mi-novembre de leur appliquer le tarif maximum, le CMA15 n'a cependant jamais procédé à une telle mesure ». Aucune consigne du BEAPA ne confirme cette affirmation du conservatoire et ce point sera donc vérifié avec l'établissement.

2. Les rémunérations des intervenants dans les conservatoires et cumuls d'emplois

La question de la rémunération des intervenants, mentionnée à plusieurs reprises dans les rapports sur les conservatoires visités, est à l'ordre du jour puisque les services ont précisé une nouvelle fois le contenu de la délibération de juillet 2006 relative à la rémunération des intervenants dans le cadre des activités des conservatoires. Ce rappel a été également destiné aux DGS, plusieurs d'entre eux n'ayant pas eu connaissance de cette délibération (note du 27 mars 2009).

Par ailleurs, les règles de cumul ont également fait l'objet d'un rappel auprès de tous les chefs d'établissement en novembre 2008. Dans ce cadre, le BEAPA pilote, depuis novembre 2008, les demandes de cumuls des personnels enseignants et administratifs, titulaires ou contractuels, dont la Ville de Paris est l'employeur principal et qui souhaitent exercer une activité accessoire (autorisations à la signature du chef de bureau du BEAPA et transmises au BRH pour traitement). De son côté, le BRH pilote directement les demandes d'autorisations de cumuls des vacataires titulaires dans une autre collectivité. Il convient de veiller à une bonne coordination entre ces services, gage également d'un traitement efficace de cette question.

3. L'occupation des salles des conservatoires municipaux d'arrondissement :

Les 4 rapports relèvent des difficultés liées à l'accueil des associations dans les conservatoires municipaux. Les préconisations n°23 et 24 du CMA 10, n°13 du CMA 11, et 22, 23, 24 du CMA 15 proposent que l'administration des conservatoires améliore les procédures d'octroi de salles. Au travers de ces recommandations, il s'agit de sécuriser le cadre juridique d'occupation des conservatoires et d'organiser au mieux l'attribution d'espaces sans pénaliser l'activité première de l'établissement.

Cette question fait l'objet d'une attention soutenue des services.

Ainsi, une étude sur les associations de cours pour adultes (présentes dans 10 conservatoires municipaux sur 17) a été conduite en 2009. Les constats et recommandations énoncées à cette occasion peuvent être étendus à l'ensemble des associations occupant les salles des conservatoires parisiens.

La synthèse de ce rapport a fait l'objet d'une communication auprès des directeurs de conservatoires. La nécessité d'établir des conventions d'occupation pour toutes les structures que leurs établissements hébergent a été rappelée. Cette procédure est désormais suivie de près en raison de l'occupation importante des établissements par les associations, ce qui, dans certains établissements compte tenu du nombre important d'élèves adultes, peut être de nature à éroder les capacités d'accueil du jeune public.

De la même manière que vous le relevez pour l'association ADAMUS dans le 15^{ème} ou l'association Percadue dans 5^{ème}, il apparaît que la délibération votée en 2006 (DAC 2006-147), sur les modalités d'occupation des salles, qui devait permettre d'ouvrir les conservatoires aux associations de pratique amateur, paraît inadaptée au fonctionnement et à l'économie des autres types d'associations, notamment celles proposant un enseignement.

Une première série de propositions est donc actuellement soumise à l'arbitrage. Elles vont dans le sens des orientations que vous dégagerez :

- Ces associations seraient invitées à transférer leur siège social hors du conservatoire. C'est déjà le cas au 14^e et 18^e arrondissement. Les Maisons des associations, présentes dans chaque arrondissement, pourraient de manière très commode, fournir un appui déterminant pour ces structures. Cette préconisation est conforme à votre demande (proposition n°24, CMA 15).

- Les associations seraient aussi encouragées à changer leur dénomination. En abandonnant les appellations héritées de la gestion associative des conservatoires (« Associations des amis du CMA... », « Cours pour adultes du conservatoire... »), elles seraient mieux identifiées au sein des établissements et dans l'arrondissement.

Enfin, une dernière préconisation pourrait faire l'objet d'un développement à moyen terme. Il s'agirait de modifier substantiellement la formulation de la délibération 2006-147 sur l'occupation des locaux, afin de mieux prendre en compte la spécificité des associations de cours pour adultes. Une actualisation de la délibération 2006-147 permettrait ainsi de mieux circonscrire les rôles des différents acteurs (associations, maire d'arrondissement, directeur de CMA, BEAPA). Elle favoriserait le soutien aux associations de pratiques amateurs, tout en écartant la gratuité d'occupation pour les associations proposant des activités donnant lieu à tarification, comme les cours pour adultes.

Dans le rapport sur le CMA 5, vous notez ainsi que le conseil d'arrondissement est incompétent pour décider ou non de la gratuité puisque la fixation des tarifs est une compétence du Conseil de Paris (CGCL art. L 21443). Le conseil d'arrondissement est uniquement sollicité pour autoriser ou non l'occupation. Le texte de la délibération devrait spécifier plus clairement cette disposition.

De même, il faut souligner que la tarification prévue par la délibération ne prend pas en compte le coût réel de l'occupation des CMA par ces associations (fluides, gardiennage, accueil, utilisation de matériel), ce qui rend difficile, en l'état actuel du texte, de satisfaire aux objectifs de la proposition n° 22 du CMA 15 (p. 32).

Une révision des tarifs de location (et notamment le renoncement à la gratuité) est en cours d'examen suite aux propositions faites par la DAC et la DF, dans le cadre de l'étude des coûts des établissements municipaux.

4. L'équipement informatique, les marchés et les inventaires

L'inspection générale souligne les difficultés informatiques des conservatoires et suggère de les doter d'équipements adaptés et fiables.

Un logiciel de gestion, appelé « Arpège », devrait être mis en place pour la rentrée 2011, en partenariat avec la DSTI, maître d'œuvre de cet important projet pour nos conservatoires. Les services travaillent depuis 2 ans à l'inventaire des besoins et en sont à la phase de rédaction du cahier des charges.

S'agissant de la lenteur de la mise en place des marchés transversaux, soulignée dans les rapports de l'inspection générale, je crois devoir signaler l'important turn-over du personnel sur ces postes qui s'explique par :

a) Une réticence initiale des conservatoires vis-à-vis de ces marchés (supposés être donnés systématiquement au moins cher, coupant le lien avec le prestataire de quartier, modifiant la procédure d'achat qui se faisait sur devis du temps des associations).

b) Une difficulté à trouver des référents en interne pour les raisons ci-dessus citées, un manque d'information sur l'évolution du tissu économique (hors du quartier) et une méconnaissance de l'aspect technique de l'instrument, particulièrement patente pour les pianos. Aussi, sans capacité à concevoir des critères objectifs de choix (l'attachement à une marque étant souvent prépondérant), il a fallu trouver un référent externe.

c) Une déficience de procédure (soulignée également dans le rapport sur le CMA 11) de contrôle du service fait qui ne permet pas une exécution du marché satisfaisante et qui doit être résolue.

Pour dépasser ces réticences, liées aux habitudes antérieures de gestion des conservatoires, il a donc fallu construire *ex nihilo* les supports juridiques spécifiques répondant aux besoins des 18 établissements. Cela a pris du temps pour créer l'acculturation au système de réseau et à celui des marchés publics. Toutefois, depuis fin 2008 et pendant l'année 2009, ont été mis en place tous les marchés de maintenance. Pour les acquisitions, les besoins ont été couverts par marchés annuellement et actuellement sont mis en place des marchés à bons de commande par famille d'instruments (Publicité de l'ouverture de l'appel d'offres le 23/12/2009, pour les instruments à vents).

L'inventaire de 2008 mené sur le parc de pianos (préoccupation légitimement majeure des conservatoires) conclut sur des préconisations qui ont servi de base pour le cahier des charges du marché de maintenance de pianos, intégrant une programmation précise des interventions à prévoir.

Enfin les conservatoires sont sollicités annuellement sur leurs demandes d'acquisitions et l'arbitrage s'effectue en fonction des crédits et des priorités exprimées. Une programmation pluriannuelle devrait être mis en place à partir de 2010 dans le cadre des budgets inscrits au PIPP.

Voici, à ce jour, les informations que je souhaitais vous communiquer. J'y ajoute les réponses des 4 conservatoires inspectés. Elles sont assez hétérogènes mais il ne me paraît pas nécessaire de les commenter compte tenu de vos remarques d'ensemble.