

**RAPPORT DEFINITIF
SYNTHESE DE L'AUDIT DES CONSERVATOIRES
MUNICIPAUX D'ARRONDISSEMENT**

N° 08-24

- Août 2010 -

Rapporteurs :

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 DÉFINITIF

d'audit des conservatoires municipaux d'arrondissement
- Août 2010 -

La Ville de Paris compte 17 conservatoires pour 20 arrondissements : un par arrondissement, inscrit à l'inventaire des équipements de proximité, hormis le CMA Centre. En effet, ce dernier, situé dans le 1^{er} arrondissement, regroupe les quatre premiers arrondissements. Quatre projets de construction sont inscrits au Programme d'Investissement Pour Paris (PIPP) : le projet des Halles et ceux des 12^{ème}, 13^{ème} et 17^{ème} arrondissements. Ils dispensent un enseignement en musique, danse et art dramatique réparti en 3 cycles.

Les conservatoires municipaux ont accueilli 17 501 élèves en 2008/2009, en légère augmentation par rapport à l'année précédente (+2%). Les élèves sont très majoritairement parisiens (95 %), originaires de l'arrondissement du conservatoire (71 %), de sexe féminin (63 %) et pratiquent la musique pour 74 % d'entre eux. L'essentiel des effectifs est en 1^{er} cycle, l'évaporation des élèves étant élevée dans les cycles suivants.

La situation sociale des élèves relève majoritairement du quotient familial 8 (QF 8) qui correspond au revenu familial le plus élevé (34,8 % des familles). Depuis l'instauration des quotients familiaux en 2006, on constate une augmentation des familles aux revenus les plus bas (le QF 1 passe de 4,7 % en 2005/06 à 5,6 % en 2008/2009), une baisse de la part des familles payant au titre des quotients familiaux de 2 à 6, une forte croissance des familles au QF 7 (10,7 % en 2005/2006 et 13 % en 2008/2009, soit + 2,3 points) et au QF 8 (30,4 % en 2005/2006 et 34,8 % en 2008/2009, soit + 4,4 points).

Les agents des conservatoires comprennent des enseignants, des personnels administratifs, parfois des gardiens et des agents de ménage.

L'enseignement est majoritairement dispensé par des fonctionnaires (49 % des heures hebdomadaires), puis par des vacataires (27 %), enfin par des contractuels (24 %). Cette photographie dissimule un important mouvement depuis 2006, caractérisé par la baisse sensible des heures de vacataires (40 % des heures en 2006/2007, 27 % en 2008/2009) et par l'augmentation significative des heures de contractuels (11 % des heures en 2006/2007, 24 % en 2008/2009). La part des heures des fonctionnaires est, quant à elle, restée stable sur la même période.

Le nombre de postes budgétaires de personnel administratif dans les conservatoires est de 112. La majorité des agents sont des contractuels (61 % du total). Cette situation est la conséquence normale de la municipalisation puisque les personnels administratifs des conservatoires, préalablement employés par les associations gestionnaires, ont été repris par la Ville de Paris sur des contrats de chargé de mission. L'essentiel des personnels est constitué d'agents de catégorie C, suivis par la catégorie B (34 %) et la catégorie A (19 %). On relève une grande diversité entre CMA, reflet de la situation héritée lors de la reprise en régie.

En 2008, les dépenses de fonctionnement directes des conservatoires s'élèvent à 31 240 514 €, répartis en 2 138 142 € de fonctionnement courant et 29 102 372 € de masse salariale (hors contrats aidés). Les traitements constituent ainsi l'essentiel des dépenses (93 %) de ces établissements ; le coût moyen d'un élève est de 1 761 €, variant de 1 469 € à 2 067 €.

Les recettes proviennent principalement des droits d'inscription et, marginalement, des locations d'instruments et des locations de salles. Les retards parfois importants dans l'inscription des recettes rendent difficile un rattachement précis à une année. Ainsi, sur une année civile (2008 par exemple), on relève en effet des recettes annuelles correspondant à des droits d'inscription de la saison précédente (2007/2008) et de la saison à venir (2008/2009). Dans ces conditions, les auditeurs ont, sur les deux exercices (2007 et 2008), calculé un montant moyen de recettes qui s'élève à 4 287 732 €.

Les applications informatiques ont montré leurs limites : RCMA, logiciel comptable particulièrement rigide dans ses possibilités de saisies et de traitements, CONCERTO / RAPHSODIE / GMUSE, logiciels de gestion pédagogique, trop hétérogènes et incomplets (pas de saisine des appréciations des professeurs, pas de vision des affectations des enseignants, etc.). Les statistiques qui en émanent sont erronées (nombre aberrant d'enfants, doublons, nombre inexact de familles débitrices, etc.) et les risques de pertes financières permanents dans le recouvrement des frais d'inscription, du fait, notamment, de l'absence d'interface entre les deux applications, comptable et pédagogique. Toutes ces applications seront remplacées prochainement avec des fonctionnalités plus élaborées et une ergonomie améliorée.

La mise en place rapide d'un véritable service public de l'enseignement artistique a été opérationnelle dès 2006, avec pour objectifs prioritaires : l'égalité d'accès pour tous et la mixité sociale, l'uniformisation de la gouvernance des conservatoires, la lutte contre l'emploi précaire et l'harmonisation des statuts du personnel, la normalisation de la gestion financière et l'harmonisation de la communication. Tous ces objectifs ont été atteints.

Cependant, des progrès peuvent être apportés autour de 5 axes principaux : les relations avec les élèves et les familles, l'offre d'enseignement des conservatoires, les activités culturelles, l'organisation et le fonctionnement, les ressources humaines.

Pour chacun de ces axes, des propositions sont formulées permettant d'améliorer le service public de l'enseignement artistique.

Rapporteurs :

SOMMAIRE

1. ETAT DES LIEUX DES CONSERVATOIRES MUNICIPAUX D'ARRONDISSEMENT.....	6
Les données générales 2008/2009.....	7
1.1. Les élèves.....	8
1.1.1. Evolution de la fréquentation.....	8
1.1.2. Les caractéristiques des élèves des CMA.....	9
1.2. La structure	17
1.2.1. Le personnel	17
1.2.2. Les budgets des conservatoires.....	20
1.3. Les objectifs de la municipalisation atteints.....	22
2. OFFRE ET DEMANDE.....	25
2.1. Les relations avec les élèves et les familles.....	25
2.1.1. Mieux répondre aux attentes des familles	25
2.1.2. Elargir l'accès aux conservatoires	26
2.1.3. Accroître le traitement égalitaire des candidats d'un CMA à l'autre	31
2.1.4. Rééquilibrer les contributions des familles.....	36
2.2. L'offre d'enseignement du conservatoire	37
2.2.1. Mieux communiquer sur l'offre	37
2.2.2. Elargir et rééquilibrer l'offre	39
2.2.3. Décloisonner les conservatoires par des partenariats multiples.....	41
2.3. Les activités culturelles.....	42
2.3.1. Valoriser prioritairement les élèves	42
2.3.2. Ouvrir les conservatoires sur leurs territoires.....	42
2.3.3. Sécuriser juridiquement les opérations de recrutement et de paiement des artistes participant aux animations culturelles.....	44

3. DES MODES D'ORGANISATION ET DE FONCTIONNEMENT INTERNES A PARFAIRE.....	46
3.1. L'organisation et le fonctionnement.....	46
3.1.1. Mettre en place une politique de gestion du patrimoine mobilier	48
3.1.2. Améliorer et sécuriser la gestion des recettes.....	49
3.1.3. Détenir des données fiables et stabilisées	50
3.1.4. Régulariser, clarifier et valoriser l'utilisation des locaux.....	51
3.2. Les ressources humaines.....	55
3.2.1. Accroître la diversité et la parité dans les emplois de directeur de CMA	55
3.2.2. Professionnaliser les agents.....	56
3.2.3. Développer la transversalité.....	57
3.2.4. Renforcer le sentiment d'appartenance.....	58
3.2.5. Mieux préciser certaines responsabilités.....	59
3.2.6. Adapter le nombre et la qualification des agents à l'organigramme type.....	64

Tableau synoptique 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 d'auditer chacun 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, 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 un public de jeunes enfants, mais aussi d'adolescents et parfois d'adultes, jeunes ou non, pour certaines disciplines.

En musique, l'enseignement conduit à une pratique musicale amateur autonome. A partir de 7 ans, le cursus des études 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 de fin d'études musicales (CFEM).

En danse, plus qu'une méthode, il s'agit avant tout de proposer une formation progressive adaptée aux amateurs en respectant le corps. Elle s'adresse à des jeunes à compter de 6 ans, l'enseignement se déroulant 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 cet art ou d'en approfondir la pratique. 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.

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

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 alliant droit public et droit privé.

La gestion des conservatoires était assurée par des associations de la loi de 1901 et le personnel administratif relevait du droit privé. En revanche, les directeurs de conservatoire et les enseignants étaient soumis au droit public, titulaires ou non, et le cursus pédagogique (disciplines, nombre d'heures, etc.) était défini par la Ville de Paris.

Cette mixité comportait deux inconvénients majeurs : des risques juridiques réels résultant de ce statut hybride et une inégalité de l'accès du public à ces établissements par, notamment, une tarification variable d'un conservatoire à l'autre.

Dès le mois de mai 2003, la direction des affaires culturelles avait 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 cet audit des conservatoires. 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.

Tous les conservatoires municipaux d'arrondissement ont fait l'objet d'un audit particulier. Les rapports provisoires ont été, conformément aux procédures en vigueur, adressés pour observations aux maires de chacun des arrondissements concernés et à la directrice des affaires culturelles, celle-ci étant par ailleurs chargée de transmettre un exemplaire aux directeurs de CMA.

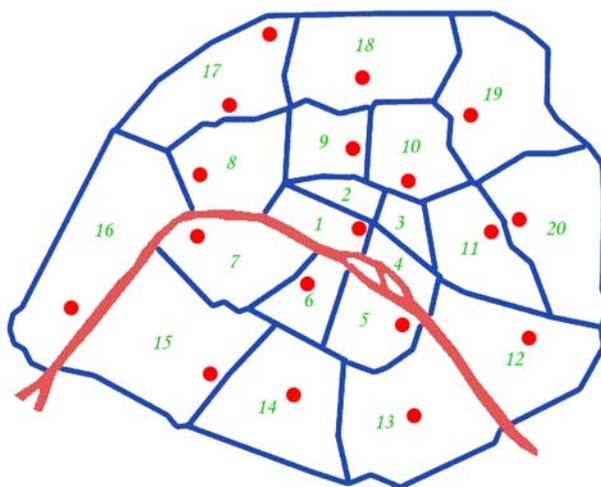
Afin d'appréhender les conservatoires, les acteurs et leur univers, il a été procédé à 300 entretiens. Les auditeurs tiennent d'ailleurs à souligner l'excellent accueil qui leur a été réservé par les directeurs des conservatoires, les enseignants et les personnels administratifs sous leur autorité, ainsi que les représentants des parents d'élèves et les mairies d'arrondissement. La disponibilité de toutes les personnes, quel que soit leur niveau hiérarchique, pour répondre aux questions ou fournir des éléments, a contribué au bon déroulement de la mission à laquelle il faut ajouter la réactivité du bureau des enseignements artistiques et des pratiques amateurs (BEAPA) et du bureau des ressources humaines de la direction des affaires culturelles.

1. ETAT DES LIEUX DES CONSERVATOIRES MUNICIPAUX D'ARRONDISSEMENT

La Ville de Paris compte 17 conservatoires pour 20 arrondissements : un par arrondissement, inscrit à l'inventaire des équipements de proximité, hormis le CMA Centre. En effet, ce dernier, situé dans le 1^{er} arrondissement, regroupe les quatre premiers arrondissements.

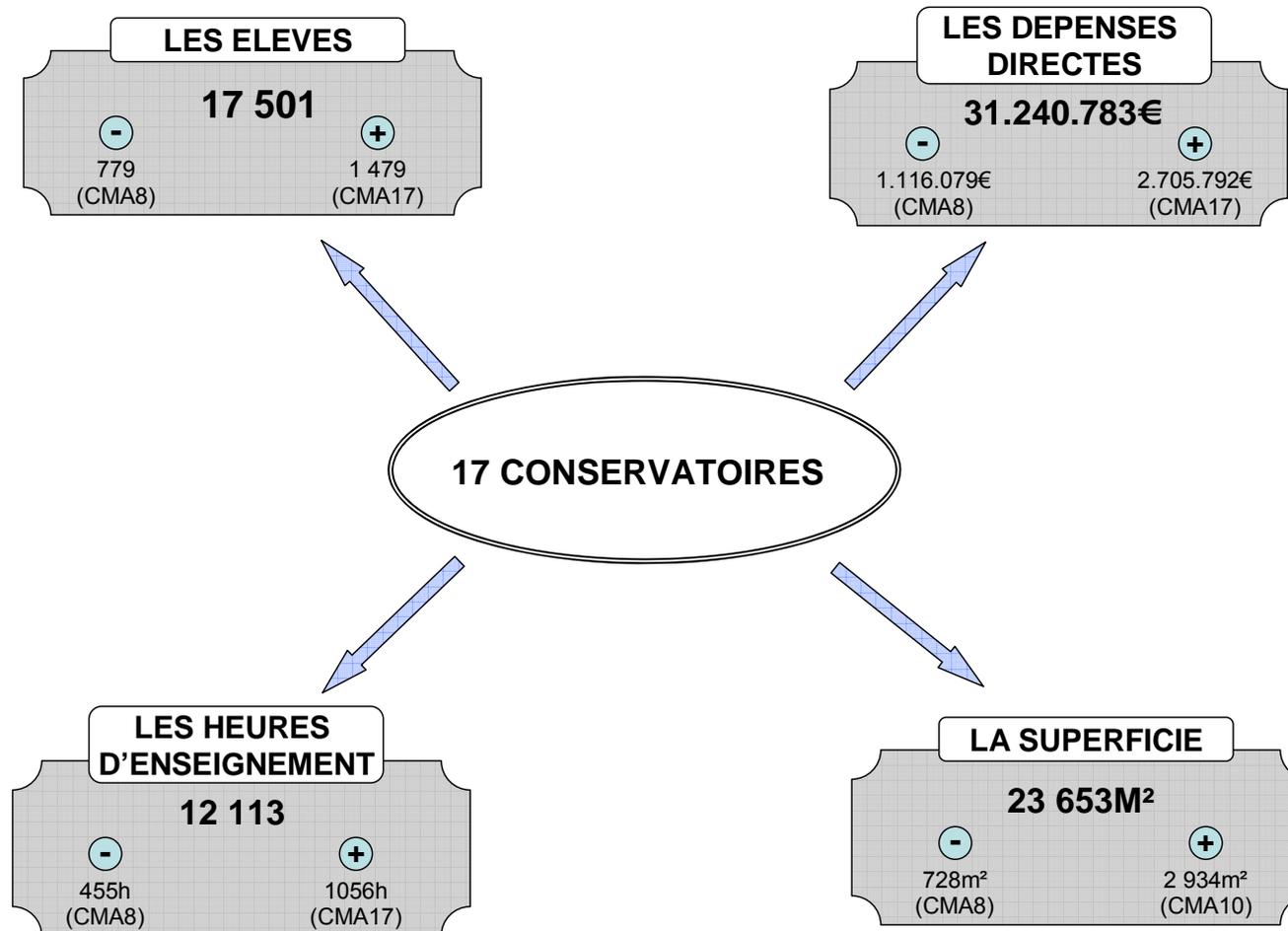
Les conservatoires sont plutôt faciles d'accès en dehors des CMA 11, CMA 15, CMA 16 et CMA 20 particulièrement excentrés et insuffisamment desservis par les transports en commun. Le 17^{ème} arrondissement est le seul qui offre deux sites, l'un proche du 8^{ème} arrondissement, et l'autre du 18^{ème} arrondissement.

Quatre projets de construction sont inscrits au Programme d'Investissement Pour Paris (PIPP) : le projet des Halles et ceux des 12^{ème}, 13^{ème} et 17^{ème} arrondissements.



Répartition des 17 conservatoires municipaux d'arrondissement sur le territoire parisien

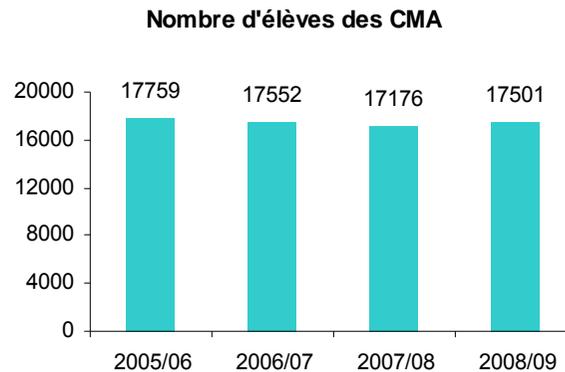
Les données générales 2008/2009



1.1. Les élèves

1.1.1. Evolution de la fréquentation

Les conservatoires municipaux ont accueilli 17 501 élèves en 2008/2009, en légère augmentation par rapport à l'année précédente (+2 %).

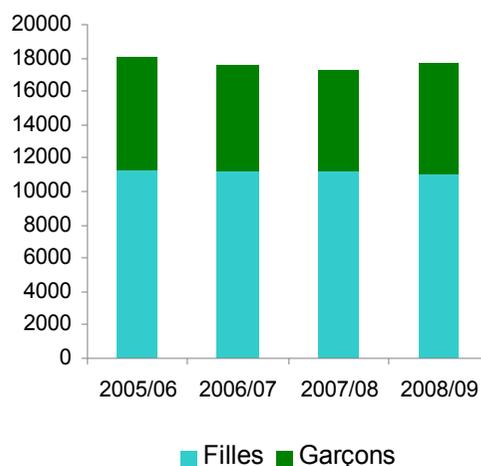


Le léger tassement, constaté dans le nombre d'élèves depuis 2005/2006 (-1 % en 2006/2007, -2 % en 2007/2008), est, selon la DAC, de nature technique et ne traduit aucunement une désaffectation des CMA. Il s'explique par l'application dès 2006/2007 du mode de décompte des élèves du bureau des statistiques du ministère de la culture. En effet, sous la gestion associative, un élève effectuant plusieurs activités était, à chaque fois décompté. En revanche, le frémissement enregistré en 2008/2009 correspond, lui, à un accroissement du nombre des inscriptions.

1.1.2. Les caractéristiques des élèves des CMA

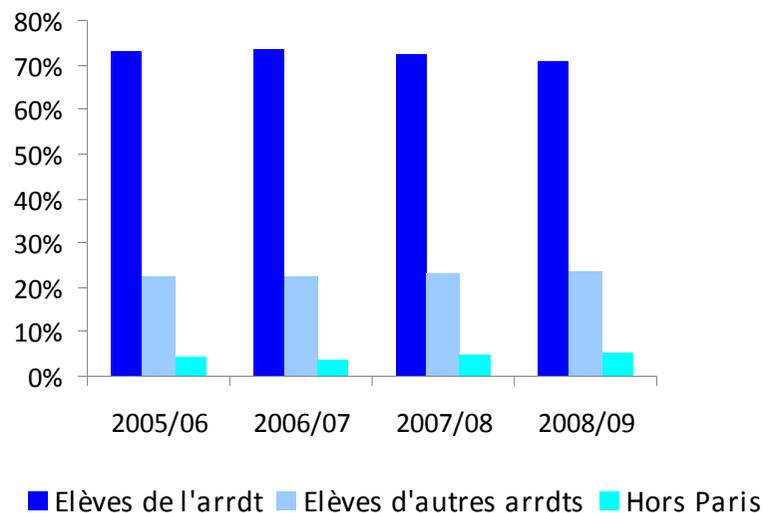
63 % sont de sexe féminin, en baisse de 2 % depuis 2005/2006. Si les élèves inscrits en danse sont majoritairement de sexe féminin, le rapport garçons/filles des élèves de musique est beaucoup plus équilibré.

Répartition des élèves selon le sexe



95 % sont parisiens, en baisse de 3 % depuis 2005/2006, les élèves non parisiens progressant faiblement mais régulièrement. 71 % sont originaires de l'arrondissement du conservatoire, en baisse de 4,5 % depuis 2005/2006 : le CMA 6 a le taux le plus faible d'élèves originaires de l'arrondissement avec 54 %, suivi de près par les CMA 8 (55 %) et CMA 7 (59 %) tandis que les CMA 14 et CMA 18 ont le taux plus élevé avec 85 %, suivis par les CMA 15 (83 %) et CMA 16 (80 %).

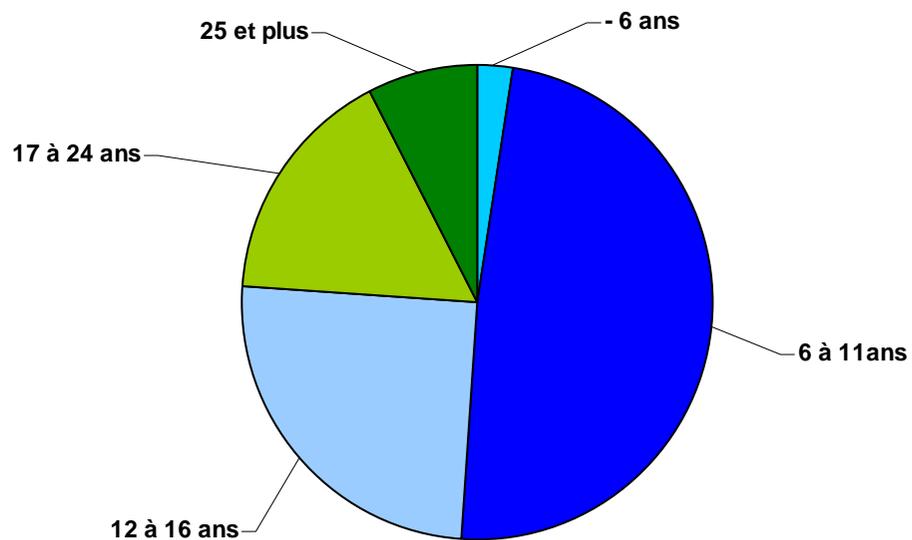
Origine géographique des élèves



La majeure partie des élèves se situe dans la tranche d'âge 6/11 ans (de 44 % au CMA 15 à 57 % au CMA 19), puis, dans celle des 12/16 ans à hauteur de 19 % au CMA 10 à 30 % au CMA 15, dans celle 17/24 ans pour 13 % au CMA 17 à 22 % au CMA 10.

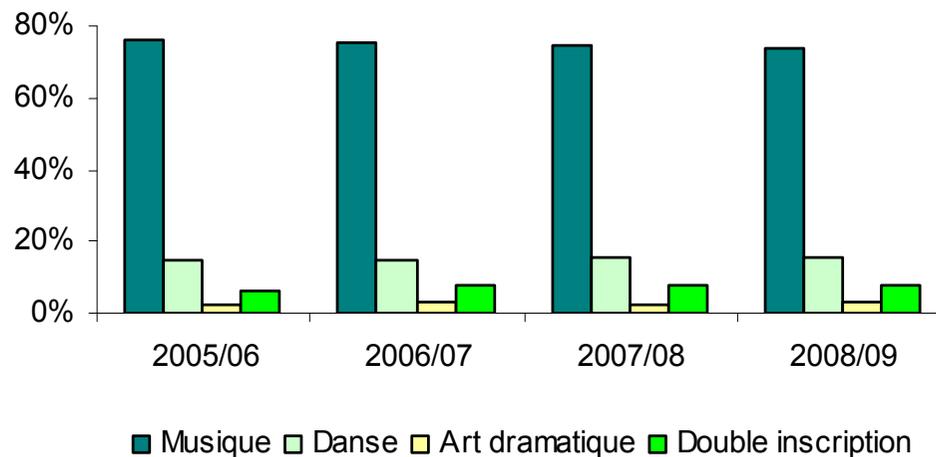
Pour ce qui concerne les deux tranches extrêmes, 6 CMA n'accueillent pas du tout d'enfants de moins de 6 ans tandis que 10 autres en inscrivent à hauteur de 1 % au CMA 5 et CMA 11 à 6 % au CMA 8, le CMA 10 se singularisant avec un taux de 8 %. Par ailleurs, les plus de 25 ans représentent 2 % des inscrits au CMA 16 à 13 % au CMA 9.

Répartition des élèves par tranche d'âge en 2008/2009



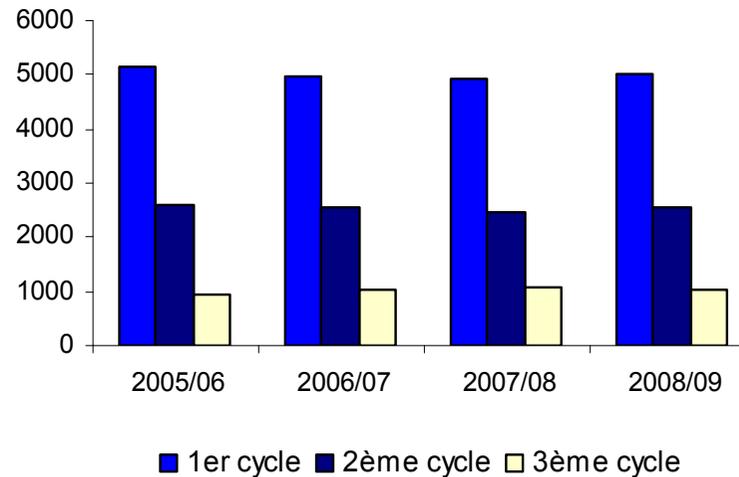
74 % des élèves choisissent la musique, en baisse de 4 % depuis 2005/2006, au profit de la danse pour +2 %, de l'art dramatique pour +13 % et de la double inscription musique/danse pour +19 %.

Evolution du nombre d'élèves par discipline



L'essentiel des effectifs est en 1^{er} cycle : on constate une « évaporation » des élèves en classes d'instrument de 49 % dès le 2^{ème} cycle et de 60 % en 3^{ème} cycle.

Evolution du nombre d'élèves en classes d'instrument

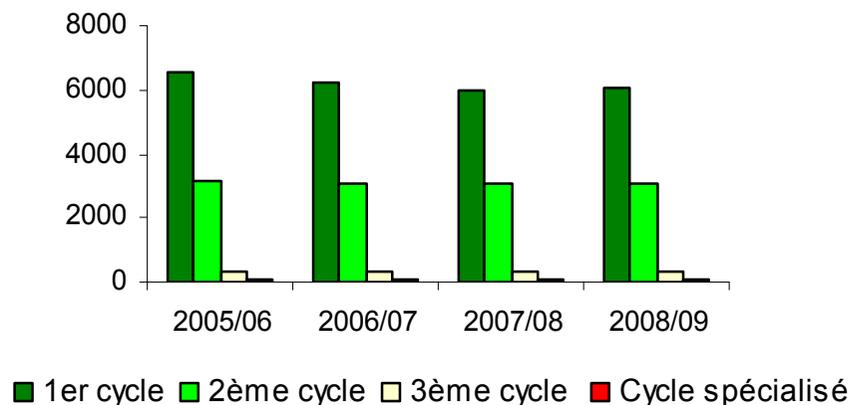


Si le pourcentage des élèves est en baisse de 3 % pour le 1^{er} cycle par rapport à 2005/2006, il se stabilise en 2^{ème} cycle à - 1% et augmente de 10 % pour le 3^{ème} cycle.

L'« évaporation » est également très sensible en classes de formation musicale : 49 % en 2^{ème} cycle et 90 % en 3^{ème} cycle.

Le nombre des inscrits en 1^{er} cycle de cette discipline est en baisse de 7 % par rapport à la saison 2005/2006, de 1 % pour le 2^{ème} cycle et de 10 % pour le 3^{ème} cycle.

Evolution du nombre des élèves en formation musicale



L'« évaporation » des élèves entre le 1^{er} et le 2^{ème} cycle peut être particulièrement marquée en danse dans certains CMA comme le CMA 9, du fait du tronc commun pédagogique du 1er cycle 1ère année (1C1), à la fin duquel les élèves optent pour beaucoup d'entre eux pour la filière musique.

Les tarifs sont fonction du cursus de l'élève et du quotient familial (QF) réparti en 8 tranches. La correspondance entre le QF, les revenus mensuels et le nombre d'enfants figure dans le tableau qui suit.

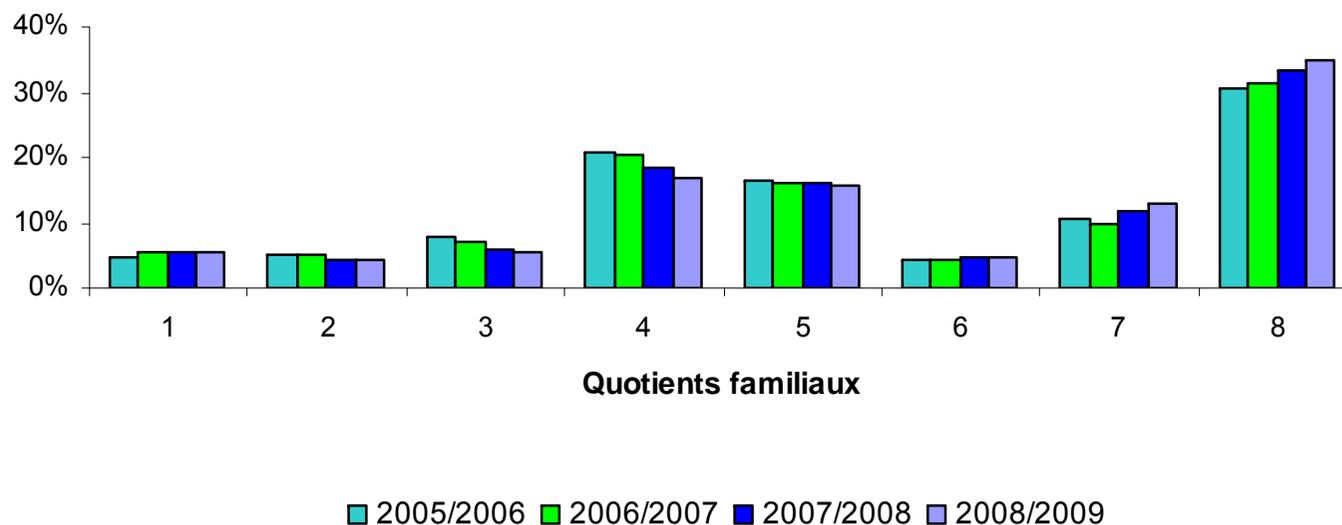
QF	REVENUS MENSUELS (en € D'UNE FAMILLE AVEC 1, 2 ou 3 ENFANTS)		
	1 enfant	2 enfants	3 enfants
1	≤585	≤702	≤936
2	≤960	≤1152	≤1536
3	≤1370	≤1644	≤2192
4	≤2397,5	≤2877	≤3836
5	≤3425	≤4110	≤5480
6	≤3750	≤4500	≤6000
7	≤5250	≤6300	≤8400
8	>5250	>6300	>8400

La situation sociale des élèves relève majoritairement du quotient familial 8 (QF 8) qui correspond au revenu familial le plus élevé (34,8 % des familles). Depuis l'instauration des quotients familiaux en 2006, on constate une augmentation des familles aux revenus les plus bas (le QF 1 passe de 4,7 % en 2005/06 à 5,6 % en 2008/2009), une baisse de la part des familles payant au titre des quotients familiaux de 2 à 6, une forte croissance des familles au QF 7 (10,7 % en 2005/2006 et 13 % en 2008/2009, soit + 2,3 point) et au QF 8 (30,4 % en 2005/2006 et 34,8 % en 2008/2009, soit + 4,4 point). Cette part prépondérante des familles aux revenus élevés résulte notamment de leur augmentation en nombre sur Paris², de l'impact de la suppression de l'abattement

² Le pourcentage de foyers fiscaux à Paris, dont le revenu fiscal de référence est compris entre 0 et 11 250 €, baisse (28,35 % en 2007 et 27,56 % en 2008) alors que celui des foyers fiscaux, dont le revenu fiscal de référence est supérieur à 48 751 €, progresse, passant de 15,90 % à 16,72 % (Source DGFiP).

fiscal de 20 %³ sur les traitements et salaires décidée en 2007 pour les revenus imposables de 2006 et de l'absence de plafond pour le QF 8 qui regroupe ainsi des familles ayant des revenus fortement dispersés.

Répartition des familles en fonction des quotients familiaux de 2005 à 2009



³ La suppression de la déduction de 20 % a augmenté mécaniquement le revenu imposable et donc l'assiette de référence pour déterminer le QF et le tarif applicables.

1.2. La structure

1.2.1. Le personnel

Les agents des conservatoires comprennent des enseignants, des personnels administratifs, parfois des gardiens et des agents de ménage.

Les postes budgétaires d'enseignants se répartissent en emplois de titulaires et de contractuels à temps non complet. Seule la première catégorie isole les emplois affectés dans les conservatoires municipaux d'arrondissement : ils sont passés de 352 lors du budget primitif 2005 à 396 lors du budget primitif 2009. L'essentiel est constitué de professeurs (74 %).

Les emplois de contractuels à temps non complet sont globalisés et une répartition entre les CMA et le conservatoire à rayonnement régional (CRR) est impossible. Néanmoins, il convient de signaler l'important mouvement de contractualisation de ces enseignants lors de la municipalisation : les premiers postes sont créés en septembre 2006 (109 emplois de contractuels à temps incomplet) et s'élèvent à 253 en 2009.

Cela étant, la seule approche pertinente en termes d'effectif enseignant est celle du nombre d'heures hebdomadaires par type de statut des personnels (vacataires⁴, contractuels et titulaires).

L'enseignement est majoritairement dispensé par des fonctionnaires (49 % des heures hebdomadaires), puis par des vacataires (27 %), enfin par des contractuels (24 %). Cette photographie dissimule un important mouvement depuis 2006 caractérisé par la baisse sensible des heures de vacataires (40 % des heures en 2006/2007, 27 % en 2008/2009) et par l'augmentation significative des heures de contractuels (11 % des heures en 2006/2007, 24 % en 2008/2009). La part des heures des fonctionnaires est, quant à elle, restée stable sur la même période.

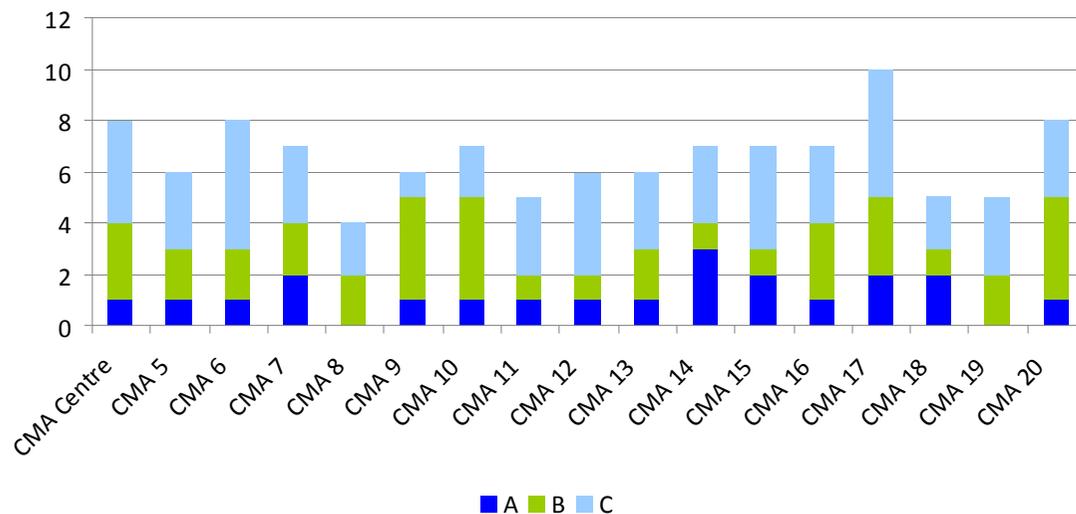
Le nombre de postes budgétaires de personnel administratif dans les conservatoires est de 112. La majorité des agents sont des contractuels (61 % du total). Cette situation est la conséquence normale de la municipalisation puisque les personnels

⁴ La rubrique « vacataires » comprend indifféremment des vacataires purs et des vacataires, fonctionnaires en dehors des administrations parisiennes.

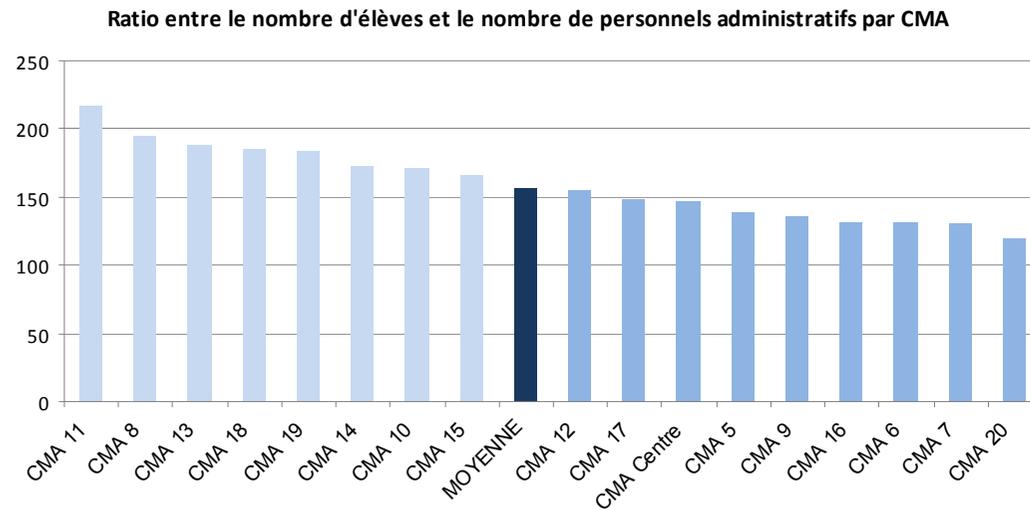
administratifs des conservatoires, préalablement employés par les associations gestionnaires, ont été repris par la Ville de Paris sur des contrats de chargés de mission.

L'essentiel des personnels est constitué d'agents de catégorie C, suivis par la catégorie B (34 %) et la catégorie A (19 %). On relève une grande diversité entre CMA, reflet de la situation héritée lors de la reprise en régie.

Nombre d'agents administratifs par CMA (en %)



Le caractère disparate de la répartition des personnels administratifs entre CMA se constate globalement comme l'illustre le graphique suivant :



Enfin, on constate des situations particulièrement atypiques, elles aussi conséquence de la gestion associative : un agent d'entretien est sur un emploi de chargé de mission cadre moyen, un agent comptable est chargé de mission cadre supérieur, une présence importante de chargés de mission cadres supérieurs dans certains CMA.

1.2.2. Les budgets des conservatoires

En 2008, les **dépenses** de fonctionnement directes des conservatoires s'élèvent à 31 240 514 € répartis en 2 138 142 € de fonctionnement courant et 29 102 372 € de masse salariale (hors contrats aidés). Les traitements constituent ainsi l'essentiel des dépenses (93 %) de ces établissements.

Pour connaître le montant total des dépenses, il faudrait ajouter, en plus de la valorisation du patrimoine mobilier et immobilier, celles de la direction des affaires culturelles⁵ et celles des autres directions transversales de la Ville⁶, ce qui est impossible à l'heure actuelle, mais qui représentent un coût très significatif.

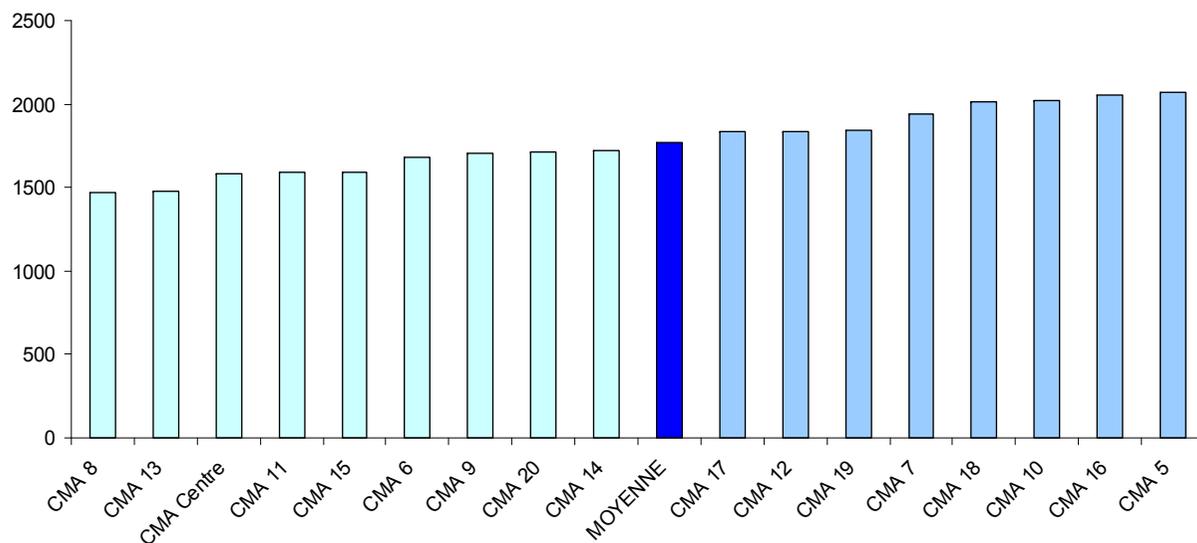
Afin d'approcher un coût de fonctionnement direct par élève, il a été nécessaire de procéder à un regroupement des données sur 2007 et 2008 pour lisser d'éventuelles variations et enlever les dépenses liées au déménagement pendant les travaux du CMA 16⁷. Sur les deux exercices retenus, le coût moyen d'un élève est de 1 761 € variant de 1 469 € (CMA 8) à 2 067 € (CMA 5).

⁵ Non seulement les dépenses de fonctionnement et la masse salariale du bureau des enseignements artistiques, mais encore l'ensemble des dépenses de la direction elle-même imputables aux conservatoires.

⁶ Direction des finances, direction des ressources humaines, direction de l'architecture, etc.

⁷ Le montant global des dépenses de fonctionnement courant et de la masse salariale s'élève à 29 919 678 € en 2007 (dépense corrigées) et 31 240 514 € en 2008.

Coût par élève (ordre croissant - moyenne 2007 et 2008)



Les recettes proviennent principalement des droits d'inscription et, marginalement, des locations d'instruments et des locations de salles. Les retards parfois importants dans l'inscription des recettes rendent difficiles un rattachement précis à une année. Ainsi, sur une année civile (2008 par exemple), on relève en effet des recettes annuelles correspondant à des droits d'inscription de la saison précédente (2007/2008) et de la saison à venir (2008/2009). Dans ces conditions, les auditeurs ont, sur les deux exercices (2007 et 2008), calculé un montant moyen de recettes qui s'élève à 4 287 732 €.

Les applications informatiques ont montré leurs limites : RCMA, logiciel comptable particulièrement rigide dans ses possibilités de saisies et de traitements, CONCERTO / RAPHSODIE / GMUSE, logiciels de gestion pédagogique, trop hétérogènes et incomplets (pas de saisine des appréciations des professeurs, pas de vision des affectations des enseignants, etc.).

Les statistiques qui en émanent sont erronées (nombre aberrant d'enfants, doublons, nombre inexact de familles débitrices, etc.) et les risques de pertes financières permanents dans le recouvrement des frais d'inscription, du fait, notamment, de l'absence d'interface entre les deux applications, comptable et pédagogique.

Le recours au nouveau logiciel STAR, récemment mis en place, ne répond que partiellement aux risques évoqués en offrant une mise en réseau des opérations de régie avec la mairie d'arrondissement.

2011 devrait voir l'installation de l'application ARPEGE, interfacée avec le programme Facil'Familles, de modernisation des procédures d'inscription et de facturation des activités proposées aux familles parisiennes.

1.3. Les objectifs de la municipalisation atteints

La mise en place rapide d'un véritable service public de l'enseignement artistique a été opérationnelle dès 2006, avec pour objectifs prioritaires :

- **l'égalité d'accès pour tous et la mixité sociale**

Cet objectif s'est concrétisé dans l'harmonisation des tarifs d'un conservatoire à l'autre avec le vote dès 2006 par le Conseil de Paris d'une grille tarifaire proposant trois forfaits, régulièrement actualisés, d'un montant très attractif par rapport aux tarifs pratiqués par les structures d'enseignement artistique semblables.

Autre facteur de démocratisation, la mise en application du quotient familial dans le calcul des droits d'inscription qui a permis d'ajuster ces tarifs à la situation économique des familles (8 QF).

Des tentatives d'harmonisation des conditions d'inscriptions ont été menées pour respecter l'égalité de traitement de chacun.

- **l'uniformisation de la gouvernance des conservatoires**

Dans une perspective de plus grande transparence fondée sur la volonté d'associer tous les acteurs (élus, DAC, CMA, professeurs, parents, élèves), deux instances ont été créées dans chaque conservatoire : un conseil d'établissement et un conseil pédagogique.

Le conseil d'établissement, composé d'une vingtaine de membres, rassemble des élus de l'arrondissement, des personnalités qualifiées, des représentants de la direction de tutelle, la direction du conservatoire et les représentants des parents et des élèves. Renouvelé tous les trois ans, il se réunit au moins une fois par an pour évoquer le projet d'établissement, les réformes et les évolutions mises en œuvre, les difficultés éventuelles du conservatoire.

Le conseil pédagogique, plus restreint, participe à la concertation entre la direction du conservatoire et le corps enseignant en se prononçant sur l'organisation pédagogique de l'établissement. Constitué de 5 à 10 professeurs, professeurs principaux et coordinateurs, du directeur et éventuellement de la secrétaire générale (ou responsable administratif, selon la taille du CMA) comme secrétaire de séance, il se réunit au moins une fois par an (ou de façon informelle, une autre fois dans l'année) pour examiner des questions diverses comme le cas des élèves en difficultés. Cette instance n'existe pas dans tous les conservatoires.

La direction de tutelle a vu son rôle de pilote s'intensifier du fait de la municipalisation avec l'obligation de s'impliquer fortement dans l'assistance et l'appui aux personnels dans la gestion quotidienne des CMA.

- **la lutte contre l'emploi précaire et l'harmonisation des statuts du personnel**

Pour ce qui concerne le personnel des conservatoires, la mise en œuvre de la politique de lutte contre l'emploi précaire a été prioritaire et s'est concrétisée par la contractualisation progressive des enseignants vacataires.

Par ailleurs, l'harmonisation des statuts des personnels administratifs a consisté dans un premier temps à reprendre l'intégralité des personnels des associations anciennement gestionnaires et à leur proposer un CDI à un niveau de rémunération égal à celui accordé par leur ancien employeur.

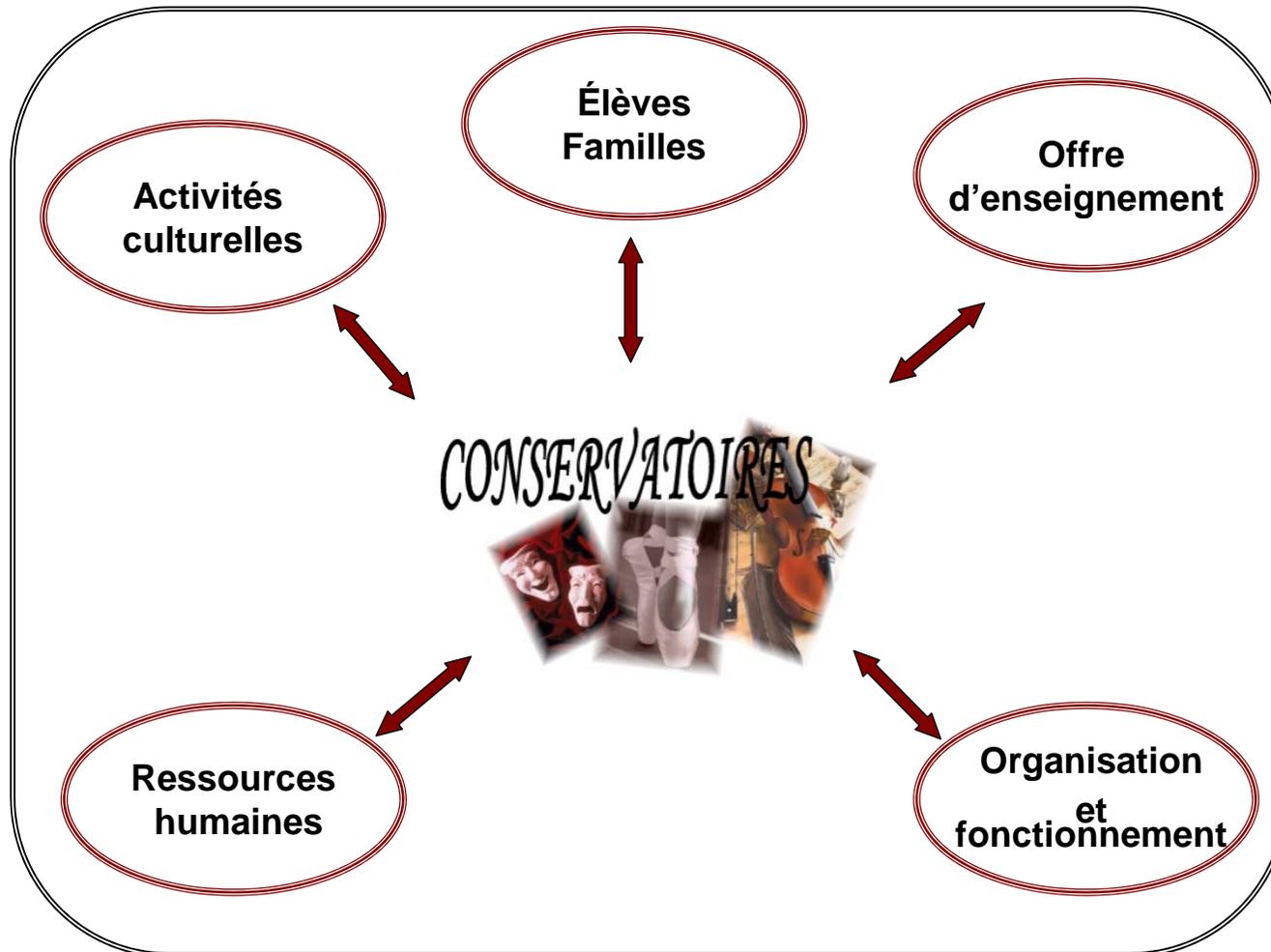
- **la normalisation de la gestion financière**

La reprise en régie de ces établissements a permis de normaliser leur gestion financière par le recours à la procédure de passation de marchés publics transversaux et une répartition clairement définie des périmètres des budgets relevant de la mairie d'arrondissement (ESA) et de la DAC (BEAPA), pour ce qui concerne les 16 conservatoires, équipements de proximité.

- **l'harmonisation de la communication** externe des CMA, désormais soumise aux mêmes exigences graphiques et de contenu (charte graphique, présentation sur les pages « culture » de la mairie d'arrondissement sur *paris.fr*).

Cependant, des progrès peuvent être apportés autour de 5 axes principaux commentés dans les chapitres qui suivent.

AXES DE MODERNISATION



2. OFFRE ET DEMANDE

2.1. Les relations avec les élèves et les familles

Malgré les efforts engagés depuis 2005, un certain nombre de dysfonctionnements ont été enregistrés concernant le traitement des familles sur le plan administratif comme financier du fait, en partie, d'applications informatiques peu performantes. Sur ce point, la Ville de Paris a engagé, dans le cadre du schéma directeur informatique, une procédure d'appel d'offres, approuvée par le Conseil de Paris les 8 et 9 février 2010, pour conclure un marché ayant pour objet la fourniture et l'intégration d'un progiciel de gestion du système pédagogique des conservatoires et des ateliers Beaux-arts.

Cette nouvelle solution informatique, ARPEGE, est destinée à se substituer aux outils actuels en matière d'organisation et de suivi de la scolarité des élèves, de gestion des personnels pédagogiques et de production de statistiques. Sa mise en place est prévue au 2^{ème} trimestre 2011 pour assurer dans les meilleures conditions son utilisation lors des inscriptions de juin 2011.

Dans l'attente de cette installation, un certain nombre d'améliorations sont proposées.

2.1.1. Mieux répondre aux attentes des familles

2.1.1.1. Connaître la demande

La demande réelle en matière d'inscription au conservatoire est difficile à évaluer voire inconnue. Certains parents, découragés par le peu de places disponibles renoncent, en effet, d'emblée à solliciter une inscription pour leurs enfants. Par ailleurs, le jour des inscriptions, les CMA n'enregistrent pas le nombre de personnes qui n'ont pu déposer leur dossier.

- Proposition 1 : Etablir un tableau de bord annuel des demandes non satisfaites, les analyser et les exploiter.

Ce tableau de bord propre à chaque CMA ne permettra pas de cerner parfaitement la demande, aussi pourra-t-il être complété par une étude plus générale sur les attentes des Parisiens en matière de pratique artistique amateur autonome.

- Proposition 2: Procéder à une enquête précise sur les attentes des Parisiens en matière de pratique artistique amateur (en liaison avec la DASCO et la DJS).

2.1.1.2. Moderniser les relations avec les familles

La modernisation des relations avec les familles passe, comme évoqué supra, par la mise en place d'une nouvelle application informatique, intégrée au programme Facil'Familles. Celle-ci devra rendre plus fluides les procédures d'inscription et de réinscription, faciliter l'accès à l'information qu'elle soit de nature administrative ou pédagogique et faire bénéficier les familles de la facture unique déjà en place pour les prestations scolaires.

- Proposition 3: Prévoir l'interface entre la future application et le système d'information du programme Facil'Familles.

La mise en place en 2011 des télé services, proposés par le système d'information ARPEGE, devrait réduire les flux d'utilisateurs dans les établissements grâce à l'harmonisation des procédures d'inscription et la création d'une base de données centralisée et partagée prévoyant une gestion multi-établissements et la possibilité d'accéder aux données en central.

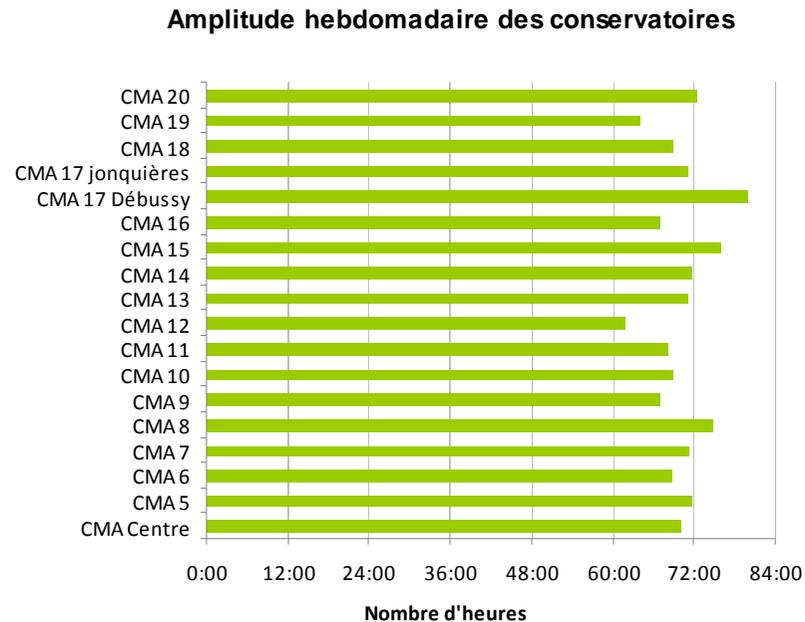
Ainsi, les familles pourront-elles s'informer directement par Internet des emplois du temps et du suivi pédagogique de leur enfant (relevés de notes, absences de l'élève et/ou du professeur, informations diverses, etc.).

2.1.2. Elargir l'accès aux conservatoires

2.1.2.1. Accroître le temps d'ouverture des conservatoires

Force est de reconnaître que l'occupation des salles des conservatoires n'est pas optimisée du fait de sa dépendance du rythme scolaire, d'où une forte concentration des cours et des élèves le soir à partir de 16h30, le mercredi et parfois le samedi.

Un premier constat est que l'amplitude horaire hebdomadaire d'ouverture des CMA est variable d'un CMA à l'autre comme décrit dans la figure ci-dessous :



Les conservatoires les plus accessibles sont, par ordre décroissant, les CMA 17 (Debussy), 15, 8 et 20 avec une amplitude hebdomadaire de plus de 72 heures, tandis que les CMA 19, 16, 12 et 9, les moins ouverts, se situent autour de 65 heures et plus.

- Proposition 4 : Encadrer les amplitudes horaires hebdomadaires (minimum/maximum).

Si des contraintes organisationnelles expliquent ces différences d'un conservatoire à l'autre, des efforts doivent cependant être engagés pour harmoniser l'accès à ces établissements en commençant, par exemple, par une ouverture pendant les périodes de vacances intermédiaires. Il en va de même pour le samedi où les occupations sont aléatoires et insuffisantes.

- Proposition 5 : Ouvrir pendant les petites vacances scolaires et davantage le samedi.

2.1.2.2. Optimiser le nombre des élèves par classe

Face à une demande insuffisamment satisfaite, on observe que le remplissage des classes est souvent inférieur au nombre moyen réglementairement autorisé (12 à 14 par classe) pour certaines disciplines collectives. Si le nombre moyen d'élèves sur les 3 cycles se situe plutôt autour de 12 élèves en danse classique et en musique (FM), on constate, dans la plupart des CMA, des chiffres inférieurs pour les autres cours de danse (jazz, danse de caractère), se situant entre 7 et 10 élèves.

- Proposition 6 : Optimiser les taux de remplissage des cours en tenant compte des caractéristiques physiques et des contraintes de sécurité propres à chaque conservatoire.

Actuellement, il n'existe pas de document d'information centralisée pour tous les conservatoires permettant, une fois la période d'inscriptions terminée, d'avoir une vision globale des places non attribuées, de recenser les doubles inscriptions, etc. La mutualisation des places vacantes devrait participer à la résorption d'une partie des inscrits en liste d'attente et à une meilleure gestion des places disponibles.

- Proposition 7 : Répartir les élèves qui sont en liste d'attente dans les CMA disposant de places disponibles grâce à la mutualisation des places au BEAPA.

2.1.2.3. Accroître le nombre de places par des procédés novateurs

2.1.2.3.1. *La passation de marchés publics*

Comme pour les centres d'animation et les crèches, la passation de marchés publics dits de service public pour certaines disciplines des conservatoires mériterait d'être examinée. Le cahier des charges présenterait toutes les garanties nécessaires pour offrir aux parisiens une offre de même qualité que les conservatoires en régie.

- Proposition 8 : Réfléchir à la passation de marchés publics pour ouvrir de nouvelles places avec les mêmes exigences de qualité que celles imposées aux conservatoires.

Dans sa réponse au rapport provisoire, la direction des affaires culturelles s'étonne de cette proposition 8 « à peine 4 ans après la reprise en régie ». Toutefois, comme elle le souligne, « cette procédure est peut-être à explorer pour des disciplines ou enseignements qui n'existent pas au sein des CMA mais il me semble qu'il faut malgré tout être très prudents, comme vous l'avez bien noté les confusions se font assez vite lorsqu'il y a des associations satellites autour des CMA ». La réponse de la DAC est conforme à ce que l'Inspection générale a proposé, à savoir lancer une réflexion (définir les besoins susceptibles d'être pris en compte, examiner la faisabilité technique, etc.) pour déterminer si cette procédure nouvelle dans ce secteur d'activités permet de répondre à un besoin non satisfait actuellement, à un coût au plus égal au coût actuel et avec des garanties fortes (réglementer strictement les risques de porosité, qualité identique à celle des CMA en régie, etc.).

2.1.2.3.2. *Le développement des classes à horaires aménagés (CHAM)*

Les classes à horaires aménagés musique (CHAM) permettent de planifier l'emploi du temps des élèves de l'enseignement général afin qu'ils puissent suivre parallèlement les cours de musique du conservatoire. Paris présente peu de classes à horaires aménagés (CHAM). Pour la rentrée 2010/2011, une CHAM devrait voir le jour dans le 4^{ème} arrondissement de Paris en liaison avec le CMA

Centre. L'extension de cette formule vers les conservatoires municipaux d'arrondissement permettrait d'utiliser leurs locaux sur des plages horaires peu chargées.

- Proposition 9 : Examiner avec l'Education nationale les moyens pour mettre en place des classes à horaires aménagés (CHAM) dans les écoles parisiennes.

2.1.2.4. Permettre l'accès à des catégories peu représentées ou exclues

Les familles aux revenus modestes sont, malgré les efforts engagés depuis la municipalisation, sous représentées dans les statistiques de fréquentation des CMA, freinées, en partie, par une tarification élevée. Une réflexion pourrait être engagée sur une modulation des tarifs d'inscription en fonction de la situation sociale des familles, à savoir cristalliser voire baisser les montants en QF 1⁸. Ainsi, une famille aux ressources annuelles inférieures ou égales à 8 424 € payera 164 €⁹ pour la scolarité de ses deux enfants inscrits en 1^{er} cycle de musique.

- Proposition 10 : Moduler les tarifs

Un autre obstacle intervient qui est celui de l'acquisition de l'instrument dont les prix peuvent être très variables selon leur catégorie (bois, vents, cordes) et leur lieu de fabrication (Europe ou Asie). Actuellement, les prêts d'instrument sont faibles dans l'ensemble des CMA. Une incitation au prêt d'instrument en direction de ces familles devrait être développée.

- Proposition 11 : Mettre en place une politique incitative de prêt d'instrument (prix, rénovation et acquisition) en direction des familles.

L'accès des CMA au public handicapé, variable d'un conservatoire à l'autre en fonction de l'ancienneté du bâtiment et de ses possibilités de transformation, est majoritairement adapté.

⁸ Actuellement, pour un cursus normal en musique en 1^{er} cycle, le tarif est de 82 €par an.

⁹ Deux fois 82 €

Deux CMA (10 et 5) ne disposent toutefois d'aucune accessibilité pour handicapés moteur (pas d'ascenseur, marches à l'entrée et dans les circulations, portes trop étroites) et sont très lourds à adapter et, dans une moindre mesure, le CMA 16 dont l'accès n'est pas adapté au public handicapé (portes avec ressauts, marche isolée) mais qui est équipé d'un ascenseur. Cinq autres CMA disposent d'une faible accessibilité comme le CMA 14 (ascenseur hors service), le CMA 15, le CMA Centre (ascenseur trop loin du conservatoire mais accessibilité prévue en juin 2012), les CMA 20 et 19.

Questionnée sur ce point, la DAC précise que, soucieuse de l'application de la loi, elle s'est trouvée confrontée en 2002 à une problématique résultant des imprécisions sur les travaux à effectuer, du fait de l'absence de diagnostics plus précis et de textes d'application sortis tardivement. De nouveaux diagnostics (« tous handicaps ») vont être lancés en 2011 dans le cadre d'un marché, actuellement en préparation, pour l'ensemble de ses équipements. Les prévisions de mise aux normes devraient se concrétiser en 2013 et 2014 voire 2015.

- Proposition  : Prévoir une accessibilité adaptée au public handicapé.

Il faut signaler sur ce point que, au-delà de l'accessibilité du public handicapé qui ne dépend pas directement des conservatoires, certains d'entre eux ont pris en compte l'intégration de ce public dans leurs cursus ou ont aménagé un cursus spécifique (CMA Centre et CMA 11).

2.1.3. Accroître le traitement égalitaire des candidats d'un CMA à l'autre

Depuis la reprise en régie, la direction des affaires culturelles a imposé aux conservatoires municipaux d'arrondissement des règles identiques. Cet incontestable effort d'harmonisation qui permet le traitement égalitaire des candidats au service public offre encore des marges de progression.

2.1.3.1. Harmoniser les modalités d'inscription

Les modalités d'inscription aux conservatoires sont les mêmes. Toutefois, l'application de ces règles a montré quelques divergences entre les conservatoires.

Pour les inscriptions, la direction des affaires culturelles fixe annuellement une date et une heure identiques pour tous les conservatoires. Le choix du jour n'est pas indifférent : du lundi au vendredi, l'inscription est plus difficile pour certaines familles ou pour certaines professions¹⁰.

Des dates sont toutefois différentes pour la réinscription ou l'inscription, et, pour cette dernière, par niveau (éveil, initiation et 1^{ère} année du 1^{er} cycle) et par discipline (musique, danse et art dramatique). Cette harmonisation n'a toutefois pas été respectée dans un CMA qui a procédé aux inscriptions en septembre au lieu de juin.

Quant à l'horaire fixé par la direction des affaires culturelles en 2009/2010 (14 heures), il a été respecté par les conservatoires à l'exception de deux d'entre eux. Le premier a accepté des dossiers d'inscription avant le jour fixé (CMA 8). Le second (CMA 6) a, dès 9 heures du matin, attribué par ordre d'arrivée des numéros aux personnes venant au conservatoire pour une demande d'inscription alors que les inscriptions ne commençaient officiellement qu'à partir de 14 heures.

Par ailleurs, les modalités concrètes de dépôt de demande d'inscription ne sont pas uniformes sur le territoire parisien. A l'exception des CMA 13 et CMA 20 qui procèdent aux inscriptions par téléphone, tous les conservatoires demandent aux familles de déposer leur dossier. Ce système produit de longues queues sur le trottoir avec, dans certains cas, certes rares, des bousculades entre personnes. Ces modalités doivent être progressivement abandonnées pour recourir à des inscriptions par téléphone (les 2 CMA concernés sont très satisfaits de cette formule) ou par internet.

- Proposition 13 : Fixer un jour et un horaire plus adaptés aux contraintes des familles.

L'un des conservatoires réserve les inscriptions à une classe d'âge déterminée, à l'identique du système de l'Education nationale, alors que les documents de la DAC ne fixent que des âges minima.

¹⁰ Ainsi, les enseignants, plus particulièrement les professeurs des écoles, ne peuvent se libérer compte tenu de leur cycle de travail.

Enfin, l'acceptation par le CMA de plusieurs dossiers de demande d'inscription déposés par une même personne n'est pas uniformisée. Certains CMA acceptent, sans limitation, qu'une même personne dépose plusieurs dossiers de familles différentes ; d'autres le limitent à deux, voire le refusent.

- Proposition  : Mettre fin aux pratiques divergentes de certains CMA en matière d'inscriptions.

2.1.3.2. Une harmonisation des tarifs d'inscription

Les tarifs sont fonction du quotient familial (QF). Ce dernier est déterminé soit par l'utilisation du système de la caisse d'allocations familiales (CAF PRO), soit par le logiciel RCMA au vu de l'avis d'imposition.

La direction des affaires culturelles recommande d'utiliser prioritairement CAF PRO et, accessoirement, l'avis d'imposition.

Dans les faits, le système CAF PRO n'est utilisable que pour les Parisiens, faute d'accord avec les caisses d'allocations familiales locales non parisiennes pour accéder aux données nominatives indispensables au calcul du QF.

Par ailleurs, pour les demandes d'inscription des Parisiens, les CMA acceptent indifféremment l'avis d'imposition ou l'attestation de la CAF.

Or, le recours à l'un ou l'autre n'est pas sans incidence sur le tarif applicable, compte tenu des différences importantes existant entre les deux systèmes :

- l'assiette : CAF PRO intègre toutes les ressources mensuelles tandis que l'avis d'imposition ne prend en compte que les revenus imposables après réfaction de 10 % ;
- le nombre d'enfants pris en compte : CAF PRO comptabilise les enfants à charge de moins de 20 ans, l'avis d'imposition admet les enfants à charge jusqu'à 25 ans ;
- le nombre de parts : à partir du 4^{ème} enfant, CAF PRO retient une demi-part supplémentaire contre une part dans l'avis d'imposition.

A ressources identiques, dans certains cas, selon que l'on utilise l'avis d'imposition ou CAF PRO, les tarifs appliqués seront différents. Ainsi, pour une famille de 3 enfants (l'un de 10 ans, les autres de 21 et 22 ans, poursuivant leurs études) avec un revenu annuel de 30.000 €, l'utilisation de l'avis d'imposition aboutit, pour un forfait 1¹¹, à un tarif de 216 € contre 259 € avec CAF PRO, soit un gain de 16,6 %. Autre exemple : une famille de 4 enfants (2 de moins de 20 ans, les deux autres ont 21 et 22 ans et poursuivent leurs études) avec un revenu annuel de 22 980 € paye, pour un forfait 1, 112 € contre 216 € avec CAF PRO, soit un gain de 48 %.

Il convient que la direction des affaires culturelles définisse le système de référence pour éviter, comme cela a pu être constaté, que les familles choisissent d'emblée le mode de calcul de quotient familial le plus avantageux pour elles.

- Proposition  : Définir des règles plus strictes pour mieux assurer l'égalité des candidats face aux tarifs d'inscription.

2.1.3.3. Harmoniser la gestion pédagogique des conservatoires

Les temps pédagogiques par discipline montrent des écarts par rapport aux indications fournies par la direction des affaires culturelles.

La durée des cours individuels d'instrument présente, certes, quelques différences mais est globalement proche de celle recommandée par la DAC. Ainsi, 5 CMA offrent des cours de 20 à 30 minutes au lieu de 30 minutes en 1^{ère} année du 1^{er} cycle, 3 CMA des cours de 40 minutes au lieu de 30 minutes en 2^{ème} et 3^{ème} année de 2^{ème} cycle, 1 CMA des cours de 30 minutes au lieu de 40 minutes en 3^{ème} année de 2^{ème} cycle, 1 CMA des cours de 50 minutes au lieu de 40 minutes en 4^{ème} année de 2^{ème} cycle et 1 CMA des cours de 50 minutes au lieu de 45 minutes pour chacune des années du 3^{ème} cycle.

Les écarts sont plus importants en formation musicale. Aucun des 17 conservatoires ne respecte strictement, année par année, les normes de la DAC en ce domaine. En 1^{er} cycle, un seul conservatoire respecte la durée globale de 5 heures, 6 CMA sont en

¹¹ Le forfait 1 correspond à un cursus complet en danse ou musique pour une année scolaire.

dessous (4h45) et 11 CMA sont au dessus (de 5h15 à 6h30). En 2^{ème} cycle, la DAC affiche une durée globale de 7 heures pour les quatre années : 6 CMA respectent cette norme globale, 7 CMA sont au dessus (7h30 à 8h), 4 CMA sont en dessous (6h à 6h30).

Une harmonisation des temps pédagogiques entre les différents conservatoires pour des enseignements identiques est souhaitable. Il n'est pas normal, en effet, que des conservatoires offrent des heures de cours supérieures à chacune des normes fixées par la DAC. Les CMA concernés doivent respecter les règles fixées par cette dernière.

Il y a lieu, par ailleurs, de s'interroger sur la situation des conservatoires qui dispensent des cours d'une durée inférieure au temps pédagogique de la DAC. En effet, dans ces conservatoires, la qualité de l'enseignement offert aux élèves n'est pas contestée. Aucun des documents en possession de l'Inspection générale n'émet une appréciation négative, ou tout au moins mitigée, sur l'excellence de ces conservatoires. Dans ces conditions, la direction des affaires culturelles doit réexaminer ses normes de temps pédagogique. L'alignement sur les durées appliquées actuellement par ces conservatoires à l'ensemble des 17 CMA permettrait de dégager de nouvelles heures d'enseignement.

- Proposition 16 : Appliquer les normes de temps pédagogique de la DAC aux conservatoires qui ont des pratiques supérieures.
- Proposition 17 : Réexaminer les temps pédagogiques.

Le choix d'un instrument par un élève est une étape importante. Au moment du choix (1^{ère} année ou 2^{ème} année du 1^{er} cycle, voire lors des classes d'initiation), les règles appliquées pour départager des demandes identiques en cas d'offre limitée sont parfois différentes (âge, lieu de résidence, note en formation musicale, motivation, ordre d'arrivée du dossier). Par ailleurs, la transparence de la procédure n'est pas également assurée partout. Il est anormal que, suivant l'affectation dans tel ou tel conservatoire, les règles applicables ne soient pas les mêmes.

- Proposition 18 : Harmoniser les règles d'affectation dans les classes d'instrument, et les rendre lisibles.

2.1.4. Rééquilibrer les contributions des familles

Fixés par le Conseil de Paris, les droits d’inscription sont calculés à partir du quotient familial (ratio entre les revenus de l’inscrit et sa situation familiale) et du forfait de cours et/ou de discipline choisi. Les tarifs diffèrent en fonction du ou des forfaits retenus¹² et du QF. Ainsi, pour un forfait 1 (cursus complet en musique ou en danse), les droits annuels varient, selon le QF, entre 82 € (QF 1) et 320 € (QF 8).

Pour une inscription en 1er cycle de musique, les tarifs de deux conservatoires franciliens contactés s’étendent de 174 € à 374 €¹³ pour l’un, de 182 € à 284 €¹⁴ pour l’autre. Les tarifs parisiens s’étagent de 82 € à 320 €. Il n’y a pas, pour des organismes comparables, de différences significatives de tarifs. Toutefois, Paris se singularise par un écart élevé entre le tarif le plus bas et le tarif le plus haut. Cet écart est de 268 € à Paris contre 102 € ou 200 € dans deux conservatoires franciliens.

Cela étant, le montant demandé aux familles pour une inscription au conservatoire est peu élevé par rapport à celui des organismes privés parisiens et des centres d’animation de la Ville de Paris.

Ainsi, pour une prestation supérieure en 2009 (1 cours d’instrument de 30, voire 40 minutes, plus un cours de formation musicale, plus un chœur pour les CMA contre 1 seul cours instrumental de 30 minutes dans un centre d’animation), le conservatoire offre des tarifs très inférieurs à ceux des centres d’animation comme le montre le tableau suivant :

	QF 1	QF 2	QF 3	QF 4	QF 5	QF 6	QF 7	QF 8
Centre d'animation (CA)	198,7	252,6	312,4	377,1	447,1	496,8	546,5	596,2
Conservatoire (CMA)	82	112	164	216	259	290	310	320
Ecart CMA-CA	-116,7	-140,6	-148,4	-161,1	-188,1	-206,8	-236,5	-276,2

Un rééquilibrage progressif des droits d’inscription des conservatoires paraît nécessaire qui prendrait en compte trois données :

¹² Il est prévu 4 forfaits. Le forfait 1 comprend le cursus complet de danse ou de musique ; le forfait 2 correspond aux classes d’éveil ou d’initiation ainsi que la discipline musicale collective ; le forfait 3 est appliqué pour un cursus complet en art dramatique ; le forfait 4 est celui du chant choral des adultes.

¹³ Avec 8 tranches de quotient familial.

¹⁴ Avec 10 tranches de quotient familial.

- revoir la tranche du QF 8, où l'on constate une forte concentration des familles, qui écrase des disparités de revenus susceptibles d'être prises en compte ;
- réexaminer les tarifs des QF les plus bas afin que le tarif ne soit pas un élément dissuasif pour les familles aux revenus faibles ;
- réfléchir à une tarification modulée selon les cycles compte tenu qu'un élève en 2^{ème} et surtout en 3^{ème} cycle représente un coût plus élevé pour le conservatoire que les inscrits en 1^{er} cycle (nombre plus important d'heures de cours, utilisation individuelle de salles de répétition, etc.)

- Proposition 18 : Revoir la grille des tarifs.

2.2. L'offre d'enseignement du conservatoire

L'offre d'enseignement constitue l'élément essentiel de la mission du conservatoire, fondé sur des règles pédagogiques inspirées de la « charte de l'enseignement artistique spécialisé en danse, musique et théâtre » du ministère de la culture (janvier 2001).

Si l'Inspection générale n'a pas vocation à étudier le contenu pédagogique de ces enseignements, elle s'est penchée sur les moyens susceptibles de mieux les faire connaître et d'en élargir l'accès.

2.2.1. Mieux communiquer sur l'offre

La démocratisation de l'enseignement artistique et l'élargissement de l'accès aux conservatoires à certaines catégories sociales passent, notamment, par une meilleure information sur l'offre et par une sensibilisation aux activités artistiques dès le plus jeune âge. L'école constitue le lieu privilégié pour la concrétisation de cet objectif. L'ouverture en direction de ces établissements doit se faire dès la maternelle comme le pratique notamment le CMA 19.

- Proposition 20 : Développer une action coordonnée dans les écoles pour sensibiliser les élèves aux activités artistiques.

Une fois cette sensibilisation effectuée, il convient de lever l'impression de « parcours du combattant » largement répandue chez les parents en matière d'inscription et de quête de l'information par la diffusion large d'un document sur les meilleures façons d'accéder au conservatoire selon que leur enfant débute, change de conservatoire, recherche une discipline précise, souhaite jouer d'un instrument particulier, etc.

- Proposition 21 : Présenter dans un support commun à l'ensemble des CMA les conditions d'accès aux différents cursus.

La richesse des disciplines proposées par les différents conservatoires n'est pas perceptible au premier abord. Il serait donc utile de les recenser sur une plaquette les présentant dans un tableau à plusieurs entrées : par département, par discipline, par CMA, avec la limite d'âge imposée. D'un seul coup d'œil, il deviendrait aisé de localiser le CMA susceptible de proposer, par exemple, l'enseignement du basson ou de connaître les spécificités du CMA de son arrondissement, etc.

- Proposition 22 : Recenser dans un tableau commun aux 17 CMA l'ensemble des disciplines enseignées, par CMA, et mieux identifier les spécificités propres à chaque conservatoire.

Pour renforcer l'impact des journées « portes ouvertes » déjà mises en place dans certains conservatoires auxquelles s'ajoute, pour la première fois cette année, le dernier samedi du mois de mai, une présentation en mairie de l'offre municipale en matière de pratique artistique amateur des CMA, professeurs de la Ville de Paris et centres d'animation, il serait intéressant de lancer une opération de communication globale destinée à mettre en valeur les performances des conservatoires sous la forme d'un spectacle annuel.

- Proposition 23 : Créer une manifestation annuelle, point d'orgue de l'ensemble des CMA.

2.2.2. Elargir et rééquilibrer l'offre

Des initiatives prises par certains CMA peuvent être généralisées aux autres car elles ont montré leur efficacité.

Ainsi, les CMA Centre, 6, 9, 15, 16, 19, 20 ont mis en place une sorte de « sas » d'éveil-initiation ou de découverte, préalable à la 1^{ère} année ou en 1^{ère} année de cursus 1 (1C1) soit sous la forme d'un tronc commun combinant 3 cours pour familiariser les élèves aux différentes disciplines soit sous la forme d'ateliers « tournants » ou « musicaux » pour faciliter l'orientation des élèves comme le choix de l'instrument, soit sous la forme de mini cursus ou classes d'éveil réservés aux 5/7 ans. Cette pratique a souvent pour conséquence directe la baisse des candidatures pour les cours de piano, de guitare, de flûte ou de violon.

Par ailleurs, l'inscription en classe d'éveil-initiation est un bon moyen d'accéder au cursus du CMA car ces élèves sont, en fonction de la motivation des élèves et des appréciations de l'équipe enseignante, inscrits prioritairement en 1C1.

- Proposition 24 : Généraliser à l'ensemble des CMA les classes d'éveil-initiation.

Certains conservatoires veillent à réduire l'isolement de chaque département en menant des actions communes, appréciées des enseignants.

Ainsi par exemple, le tronc commun mis en place en 1C1 par le CMA 9 permet, par son approche transversale, de décroiser les disciplines et de révéler des attentes jusque là difficilement perceptibles comme, par exemple, la création d'une classe de danse réservée aux garçons, freinés jusque là dans leur volonté de découvrir cette discipline du fait de la mixité imposée.

Le CMA 11 développe des pratiques collectives diversifiées et originales comme la formation musicale pour les danseurs ou des percussions digitales et des improvisations au piano.

Au CMA Centre, les élèves d'art dramatique sont tenus d'assister à 12 heures de cours minimum par semaine et ont l'obligation de participer à des disciplines complémentaires en plus du chant qui est obligatoire.

- Proposition 25 : Lutter contre l'isolement des départements en développant les approches transversales multidisciplinaires.

Il convient d'encourager les projets fédérateurs des trois départements (musique, danse, art dramatique) comme ce qui se fait, par exemple, au CMA 9 avec l'accompagnement musical d'un spectacle de danse par les élèves du même conservatoire ou la production d'un ouvrage lyrique qui associe chanteurs, instrumentistes, danseurs et comédiens au CMA 12, ou les spectacles transversaux du CMA 20 intitulés « spectacles imaginatifs ».

- Proposition 26 : Décloisonner les disciplines en développant une animation transversale « musique - danse - art dramatique ».

L'essentiel des élèves se concentre sur le premier cycle. Outre les contraintes scolaires de plus en plus prégnantes, l'intérêt des adolescents est capté par d'autres activités plus attractives. Face à cet absentéisme commun à la majorité des conservatoires hormis le CMA 12 où l'on note une augmentation sensible des effectifs du 2^{ème} cycle en discipline instrumentale (+ 71 % depuis 2005/2006)¹⁵, des directeurs ont tenté d'y répondre.

C'est le cas, par exemple, du CMA 9 qui a créé en 2008 un enseignement spécifique en formation musicale de fin de 2^{ème} cycle. Les élèves sont répartis en 3 groupes de travail dans lesquels ils se succèdent pendant 40 minutes. Un groupe est dédié à la formation musicale traditionnelle avec 2 professeurs, un deuxième groupe à la formation Dalcroze¹⁶ avec 2 professeurs, enfin un troisième à la musique de chambre en présence de 4 professeurs.

La question d'une orientation vers un cursus « adapté » en contenu et en durée pourrait permettre à ces élèves de ne pas perdre l'acquis antérieur comme évoqué dans le « schéma national d'orientation pédagogique de l'enseignement initial de la musique » (avril 2008). Il y est écrit qu' « à partir du 2^{ème} cycle, la proposition d'un cursus complet peut coexister avec celle d'un parcours plus souple en modules et sur contrat. (...) En effet, ouvrir la possibilité de choix dans l'offre de formation est souvent facteur

¹⁵ Cette hausse résulterait d'un accord d'aménagement des horaires de sortie (plus confortables pour l'élève de CMA) passé avec les écoles d'enseignement privé avoisinantes.

¹⁶ Le principe de la rythmique Dalcroze est d'apprendre le solfège avec l'aide de son corps. Elle met en relation les mouvements naturels du corps, les rythmes artistiques de la musique et les capacités d'imagination et de réflexion.

de motivation à un âge où les sollicitations sont nombreuses. (...) Ce parcours n'est pas diplômant sauf si la capitalisation d'un certain nombre de modules répond au cahier des charges de la fin du 2^{ème} cycle. »

- Proposition 27 : Envisager des cursus adaptés permettant d'éviter l'« évaporation » des élèves dès le 2^{ème} cycle.

2.2.3. Décloisonner les conservatoires par des partenariats multiples

A destination du jeune public, l'offre d'enseignement de la musique, de la danse et de l'art dramatique est éclatée entre plusieurs pôles au sein de la Ville de Paris. La direction des affaires culturelles a sous sa responsabilité les conservatoires. La direction des affaires scolaires dispose du corps des professeurs de la Ville de Paris (PVP) qui enseignent dans les écoles élémentaires. La direction de la jeunesse et des sports a ses centres d'animation.

Une réflexion commune sur les contenus, les fondamentaux à acquérir et les objectifs finaux de chaque offre paraît utile pour déterminer les points de convergence et présenter ainsi aux Parisiens une offre claire qui corresponde très précisément à la démarche artistique qu'ils souhaitent mettre en œuvre.

- Proposition 28 : Mettre en place des groupes de travail entre les directeurs de conservatoire, les professeurs « relais » de la Ville de Paris et les responsables de centre d'animation.

Des entretiens conduits (avec les directeurs, des professeurs de CMA et des représentants de parents d'élèves), il ressort que certains parents, qui viennent pour la première fois inscrire leur enfant, reconnaissent ignorer parfois le contenu et l'exigence d'un cursus au conservatoire. D'un autre côté, il est constaté parfois une réticence culturelle à s'inscrire dans un conservatoire, compensée par une orientation vers un centre d'animation. Des passerelles existent toutefois entre les deux organismes, mais de

façon très marginale. Les liens entre ces deux structures devraient permettre le maintien des jeunes dans la pratique artistique amateur, avec des possibilités d'aller et retour entre les deux types d'établissements.

- Proposition 29 : Organiser des passerelles entre les conservatoires et les centres d'animation pour maintenir les élèves dans l'univers artistique et adapter les cursus aux capacités et attentes des élèves.

2.3. Les activités culturelles

2.3.1. Valoriser prioritairement les élèves

Les présentations d'œuvre au public ou les projets fédérateurs contribuent au rayonnement du CMA au sein de l'arrondissement en valorisant le travail accompli par les élèves grâce à l'enseignement des professeurs. Ces spectacles sont leur meilleur vecteur de communication.

Dans la quasi-totalité des cas, les formations d'élèves du conservatoire participent à ces manifestations et la plupart du temps assurent la totalité de la prestation comme au CMA Centre. Il arrive cependant que, parmi les concerts proposés, un certain nombre soit exclusivement réservé aux professeurs en tant qu'artistes, ce qui ne figure pas parmi les priorités des CMA.

- Proposition 30 : Accroître les animations pédagogiques, moyens d'expression artistique des élèves.

2.3.2. Ouvrir les conservatoires sur leurs territoires

Les activités culturelles peuvent se concevoir en dehors des conservatoires dans le cadre de manifestations estivales comme « Kiosques en musique » qui accueillent des amateurs comme des professionnels dans tous les genres musicaux, de mai à octobre

dans la plupart des arrondissements ou « Musique côté jardins » dont la programmation très dense se répartit entre le parc floral dans le 12^{ème}, les serres d'Auteuil et le parc de Bagatelle dans le 16^{ème} et les jardins d'Eole dans le 18^{ème}.

- Proposition 31 : Utiliser l'espace public pour les activités culturelles des conservatoires.

Le conservatoire en tant qu'équipement de proximité se doit d'associer très en amont la mairie d'arrondissement à sa programmation culturelle, notamment pour les concerts et les spectacles. Plus d'une dizaine de conservatoires (en dehors du CMA Centre qui n'est pas un équipement de proximité) ne le font pas ce qui peut réduire le rayonnement du conservatoire et son ouverture vers un nouveau public.

- Proposition 32 : Associer les activités culturelles des CMA aux autres actions d'animation culturelle de la mairie d'arrondissement.

Une demi-douzaine de conservatoires veille à entretenir le lien intergénérationnel en proposant des concerts de musique de chambre aux résidents de maisons de retraite, sises dans l'arrondissement, ou en offrant un concert annuel au Centre d'action sociale de la Ville de Paris à l'instar du CMA 12. Ils s'emploient également à proposer aux hôpitaux voisins des animations destinées aux patients.

Cette pratique devrait pouvoir se généraliser aux conservatoires dont les arrondissements sont équipés d'hôpitaux et de maisons de retraite via les CAS.

- Proposition 33 : Développer les prestations culturelles dans les hôpitaux, les résidences pour personnes âgées, etc.

2.3.3. Sécuriser juridiquement les opérations de recrutement et de paiement des artistes participant aux animations culturelles

Les conservatoires organisent plusieurs spectacles par an. Pour ce faire, ils proposent à la mairie d'arrondissement, ou à la direction des affaires culturelles pour le CMA Centre, le recrutement d'artistes et de techniciens avec l'indication du montant de la rémunération susceptible d'être individuellement accordée¹⁷.

Le directeur général des services de la mairie d'arrondissement ou la directrice de la DAC signe les contrats de travail à durée déterminée déclarés auprès du guichet unique du spectacle occasionnel (GUSO). La dépense est ensuite imputée sur l'état spécial d'arrondissement pour les conservatoires équipements de proximité ou dans le budget général de la Ville pour le CMA Centre.

L'examen des rémunérations individuelles des artistes montre une très grande disparité entre les artistes au sein d'un conservatoire et entre conservatoires. Si cette disparité peut trouver son origine dans la variété et la complexité des prestations artistiques, elle est difficilement justifiable lorsque les écarts s'expliquent par le seul rattachement à tel ou tel conservatoire. Une harmonisation s'impose donc entre les conservatoires pour pallier ces différences de traitement.

- **Proposition 34** : Assurer une cohérence de rémunération entre les participants aux activités culturelles quel que soit le conservatoire.

Une délibération des 10 et 11 juillet 2006 du Conseil de Paris a fixé les conditions de rémunération des intervenants aux concerts, stages et classes de maître organisés par les conservatoires. En résumé, les règles et les montants sont différents selon la renommée ou non de l'artiste, selon que l'artiste exécute ou non de la musique de chambre et selon la durée des prestations.

L'examen des contrats individuels de rémunération a parfois montré une application non conforme de la délibération précitée.

- **Proposition 35** : Respecter la délibération sur les rémunérations des intervenants aux spectacles des conservatoires.

¹⁷ Une délibération 2006 DAC 347 des 10 et 11 juillet 2006 du Conseil de Paris a fixé les conditions de rémunération des intervenants.

La délibération précitée de juillet 2006 décide que les personnels des conservatoires ne sont pas rémunérés lorsqu'il s'agit d'un accompagnement pédagogique des élèves. Tel n'est pas toujours le cas dans les conservatoires. Toutefois, on constate une amélioration sensible sur ce point avec un respect croissant de cette règle.

- Proposition 36 : Assurer le respect de la distinction entre animation pédagogique (non rémunérée) et artistique (rémunérée).

Dans les conservatoires équipements de proximité, le paiement des rémunérations des personnels recrutés par des contrats GUSO est budgétairement imputé sur l'état spécial d'arrondissement soit dans la dotation de gestion locale, soit dans la dotation d'animation locale. Or, les états spéciaux d'arrondissement ne peuvent être utilisés pour payer les dépenses liées à l'engagement d'artistes et de techniciens du spectacle. En effet, « l'article L.2511-38 du code général des collectivités territoriales ne déroge pas au quatrième alinéa de l'article L.2511-16 qui exclut la prise en charge par les états spéciaux d'arrondissement de dépenses de personnel¹⁸ ».

- Proposition 37 : Régler la bonne imputation budgétaire des dépenses de recrutement des artistes et techniciens.

La délibération de 2006 sur les rémunérations des participants aux animations culturelles soulève, chez les directeurs de conservatoire, des interrogations. L'examen des contrats GUSO par l'Inspection générale a effectivement montré de profondes disparités entre conservatoires avec des interprétations différentes (définition de la musique de chambre qui détermine un montant de rémunération différent des autres formes d'exécution musicale ; accompagnement pédagogique ou non des élèves lorsque le professeur n'est pas le professeur des élèves, etc.). A défaut d'une nouvelle délibération plus explicite, une circulaire d'interprétation de cette délibération serait fort utile pour éviter les différences non fondées constatées.

- Proposition 38 : Rédiger une circulaire d'interprétation sur l'application de la délibération de 2006 relative aux rémunérations des participants aux activités culturelles.

¹⁸ Note de la direction des affaires juridiques de la Ville de Paris en date du 14 mai 2009.

Les activités culturelles sont fréquentes dans les conservatoires municipaux d'arrondissement avec des spectacles gratuits ouverts au public. Les CMA sont, dans ce cadre, des entrepreneurs de spectacles vivants conformément à l'article L.7122-2 du code du travail : « *Est entrepreneur de spectacles vivants toute personne qui exerce une activité d'exploitation de lieux de spectacles, de production ou de diffusion de spectacles, seul ou dans le cadre de contrats conclus avec d'autres entrepreneurs de spectacles vivants, quel que soit le mode de gestion, public ou privé, à but lucratif ou non, de ces activités* ». Cet exercice est subordonné à l'obtention d'une licence d'entrepreneur de spectacles vivants (article L.7122-3 du code du travail).

Toutefois, l'article L.7122-19 du code du travail prévoit une exception à l'obtention d'une licence pour les personnes qui n'ont pas pour activité principale ou pour objet l'exploitation de lieux de spectacles, la production ou la diffusion et qui n'organisent pas plus de 6 représentations par an. Les conservatoires organisent plus de 6 spectacles par an. La licence d'entrepreneur de spectacles est donc nécessaire. Les auditeurs signalent que « *le fait d'exercer l'activité d'entrepreneur de spectacles vivants sans être titulaire de la licence est puni d'un emprisonnement de 2 ans et d'une amende de 30 000 €.* »

- Proposition  : Obtenir une licence d'entrepreneur de spectacles compte tenu de l'existence de plus de 6 spectacles par an par conservatoire.

3. DES MODES D'ORGANISATION ET DE FONCTIONNEMENT INTERNES A PARFAIRE

3.1. L'organisation et le fonctionnement

Le projet d'établissement est, en principe, la colonne vertébrale des conservatoires pour une période triennale. Il décrit leur mode de fonctionnement, en définit les principales orientations et propose un certain nombre de manifestations et plans d'action. Elaboré par le directeur en concertation avec le personnel et les partenaires du conservatoire, il est un document fédérateur partagé, présenté depuis la municipalisation au conseil d'établissement.

Ces documents ont été, pour l'essentiel (12 CMA sur 17) établis sous la structure associative puis réactualisés pour 4 d'entre eux (CMA Centre, 5, 8, 9) à la suite du bilan qui a pu en être tiré. Pour les autres CMA, 3 se sont dotés d'un projet d'établissement à partir de 2006 et 2007 (CMA 11, 15, 17). 2 CMA (6,18) n'en ont toujours pas à ce jour.

Le projet d'établissement doit faire l'objet d'un suivi et d'une actualisation réguliers à partir du bilan permettant d'analyser les écarts entre le document initial et la réalisation concrète des actions conduites.

Pour que ce projet soit fédérateur, il faut que tous les acteurs du CMA contribuent à son élaboration.

- Proposition 40 : Créer un projet d'établissement pour les CMA qui n'en ont pas et actualiser le projet d'établissement au moment de son échéance pour les autres.

Le nouveau mode de gestion des conservatoires est fondé, dans un souci de transparence, sur une instance de dialogue et de concertation, le conseil d'établissement, qui donne son avis sur le projet d'établissement et favorise la circulation de l'information parmi les principaux acteurs du fonctionnement des conservatoires, comme décrit supra.

Par ailleurs, les liens entre les responsables des centres d'animation, les PVP et les conservatoires ne sont pas inexistantes. Ils reposent néanmoins sur des relations personnelles éminemment fragiles dans le temps. Dans la perspective du maillage du territoire, l'institutionnalisation de ces relations est une condition nécessaire à la mise en place d'une synergie entre ces trois pôles. La reconduction tous les ans de la journée de sensibilisation à l'offre artistique effectuée fin mai dans les mairies d'arrondissement participe à cette action. La présence des directeurs des centres d'animation et des représentants des PVP dans les circonscriptions (PVP « relais ») au sein des conseils d'établissement viendrait utilement sacraliser le dispositif. Certains arrondissements, comme le CMA 8, l'ont déjà fait.

- Proposition 41 : Elargir la composition du conseil d'établissement aux professeurs « relais » de la Ville de Paris (PVP relais) et aux responsables des centres d'animation de l'arrondissement.

3.1.1. Mettre en place une politique de gestion du patrimoine mobilier

Chaque conservatoire dispose de biens mobiliers d'une valeur non négligeable (instruments, partitions, matériel de l'auditorium, matériel informatique ou mobilier). Or, la majeure partie des conservatoires n'a pas d'inventaire recensant tous ces biens mobiliers.

- Proposition 12 : Elaborer et/ou actualiser l'inventaire de tous les biens mobiliers des conservatoires.

Les instruments ne sont, pour la plupart, pas recensés : le type d'instrument, sa marque, son descriptif, son n° d'inventaire, sa date d'acquisition, son prix, son fournisseur, son état, son utilisation (prêt avec nom de l'emprunteur ou localisation). S'il existe un inventaire, il est incomplet et obsolète.

Rares sont les CMA disposant d'un historique par instrument avec les dates de révision pour pouvoir établir, à la demande, le calendrier des réparations et des achats à prévoir des instruments du conservatoire.

- Proposition 13 : Planifier l'entretien et l'acquisition des instruments.

Tous les CMA n'adoptent pas la même attitude face aux partitions. Certains (CMA 15, CMA 16) en ont peu et ne les inventorient pas, incitant les professeurs à l'emprunt (gratuit) à la bibliothèque centrale de la maison des pratiques artistiques amateurs et les élèves à se débrouiller par leur propres moyens. A l'opposé, certains possèdent leurs propres partitions (CMA 19) qu'ils inventorient sur un logiciel spécifique d'inventaire, classent dans une bibliothèque en fonction des besoins des professeurs et rendent facilement accessibles grâce à ce logiciel. Entre ces deux cas extrêmes se situe la plupart des CMA avec, parfois, une politique de prêt inexistante (CMA 13), un inventaire non mis à jour, un accès peu aisé à ces documents et un stockage désordonné (CMA 9, CMA 12, CMA 17).

- Proposition 14 : Etablir un inventaire actualisé et complet des partitions.

Une mise en réseau de ces partitions pourrait s'avérer particulièrement utile pour les différents CMA mais cela suppose en amont un archivage adéquat et la création d'une base de données accessible à tous. Il en va de même pour les matériels d'utilisation ponctuelle.

- Proposition 45 : Mutualiser les biens mobiliers d'utilisation ponctuelle (partitions, matériel audiovisuel, etc.).

3.1.2. Améliorer et sécuriser la gestion des recettes

Dans aucun conservatoire, le principe de séparation de l'ordonnateur et du comptable n'est respecté, la personne faisant office de sous-régisseur fixant le montant des droits d'inscription, d'une part, et assurant leur perception, d'autre part.

- Proposition 46 : Mettre en place des dispositifs permettant de respecter la séparation de l'ordonnateur et du comptable.

Le risque lié au non respect de cette règle de comptabilité publique est renforcé, à la fois, par l'absence d'interfaces entre les différentes applications informatiques qui peut entraîner certaines dérives (détournement des recettes, soustraction d'élèves à la base de données comptables, etc.) et par l'incapacité technique dans laquelle se trouve actuellement le régisseur de la mairie d'arrondissement de vérifier que les sommes versées correspondent à une liste précise d'élèves.

- Proposition 47 : Interfacer les fichiers informatiques pour éviter des saisies multiples avec des risques d'omission.

La clôture des comptes du sous-régisseur doit, en principe, intervenir avant le 31 janvier. En réalité, les paiements sont souvent plus étalés, les derniers pouvant intervenir en avril ou mai. Ainsi, en mars 2009, seuls 3 conservatoires (CMA 8, CMA 13 et le site Debussy du CMA 17) n'avaient aucun retard dans le paiement des droits d'inscription. Pour les autres, 682 familles¹⁹ n'avaient toujours pas réglé la moindre somme à la Ville de Paris, soit 7 mois après le début des cours. Un CMA n'était pas en mesure de connaître les montants encore à recouvrer, et un autre était dans l'incapacité de fournir une quelconque donnée.

¹⁹ Les 682 familles devaient à la Ville de Paris 172 588 €. Ce chiffre est en dessous de la réalité car, d'une part, il prend en compte certaines familles débitrices mais dont on ignore le montant de la dette (cas d'un CMA) et, d'autre part, il ne comptabilise pas le cas d'un CMA incapable de fournir le nombre de familles et la somme à recouvrer.

- Proposition 48 : Rappeler aux conservatoires l'obligation de prélever les recettes dans les délais.
- Proposition 49 : Mettre en place par le BEAPA un suivi régulier des recettes pour mettre fin aux retards de paiement et expliquer les variations erratiques ou non.

3.1.3. Détenir des données fiables et stabilisées

La mission a rencontré quelques difficultés avec les données statistiques qui se sont révélées erronées voire peu fiables.

- Proposition 50 : S'assurer de la totale fiabilité des données chiffrées des conservatoires (nombre d'élèves, nombre de familles, quote-part du coût de la masse salariale des enseignants partagés entre plusieurs CMA, etc.).

Depuis 2005, la répartition de la prise en charge des dépenses n'a cessé d'évoluer avec la tendance de la DAC à imputer sur les états spéciaux d'arrondissement un certain nombre de dépenses jusque là inscrites au budget du BEAPA. Ces mouvements créent une certaine confusion et ne facilitent pas la comparaison ni l'analyse des dépenses d'une année sur l'autre.

- Proposition 51 : Stabiliser les périmètres des états spéciaux d'arrondissement.

Il n'existe aucun document synthétisant annuellement par conservatoire l'ensemble des données les caractérisant (données générales et propres à chaque conservatoire, données d'activités, données financières incorporant toutes les dépenses y compris la masse salariale, etc.) qui permettrait à l'ensemble des acteurs concernés de disposer de cette photographie à un instant précis.

- Proposition  : Elaborer, annuellement, un tableau de bord général des conservatoires, communiqué à l'ensemble des acteurs et accessible sur Intranet.

3.1.4. Régulariser, clarifier et valoriser l'utilisation des locaux

3.1.4.1. Régulariser l'utilisation des locaux des conservatoires

La loi du 27 février 2002 dispose qu'une « commission mixte composée d'un nombre égal de représentants du maire d'arrondissement et du maire de la commune (...) définit les conditions générales d'admission et d'utilisation des équipements (...) » de proximité. En ce qui concerne les conservatoires municipaux d'arrondissement, les commissions prévues par la loi n'ont jamais été constituées.

- Proposition  : Constituer et convoquer les commissions mixtes prévues pour définir les conditions générales d'admission et d'utilisation des conservatoires (article L.2511-21 du Code général des collectivités locales).

Les CMA sont des équipements de proximité dont la gestion incombe aux conseils d'arrondissement, en application de l'article L.2511-21 du code général des collectivités territoriales. Le conseil d'arrondissement est seul compétent pour accorder des autorisations d'occupation. Cette règle est d'ailleurs reprise dans une délibération des 25 et 26 septembre 2006 qui dispose que l'attribution des salles est décidée, sur proposition du directeur, par le conseil d'arrondissement (article 5). Il a toutefois été constaté, dans certains cas, que la compétence des conseils d'arrondissement n'avait pas été respectée : utilisation de locaux du conservatoire par une direction municipale pour ses besoins propres, signature d'une convention d'utilisation d'un CMA par une direction de la Ville, tournage de film, etc.

- Proposition 54 : Respecter la compétence du conseil d'arrondissement pour toute utilisation des conservatoires, équipements de proximité, même par les services municipaux.

La délibération du Conseil de Paris des 25 et 26 septembre 2006 impose la signature d'une convention, selon un modèle-type, avec le bénéficiaire de l'occupation de locaux du conservatoire. Très majoritairement, une convention assied juridiquement cette occupation. Néanmoins, il a été constaté, dans quelques cas, des occupations sans délibération du conseil d'arrondissement ni convention.

- Proposition 55 : Conclure systématiquement des conventions d'occupation et appliquer la délibération du Conseil de Paris sur les tarifs d'occupation.

Des automates de distribution de boissons et/ou d'aliments sont installés dans les conservatoires. Ils sont offerts à tous les usagers du conservatoire, parfois au seul corps enseignant. Très succinctes, les conventions passées avec les distributeurs sont parfois signées par des autorités juridiquement incompétentes et présentent, en l'absence de dispositions sur les responsabilités réciproques, des risques à ne pas sous-estimer.

- Proposition 56 : Régulariser l'occupation de locaux par des automates de distribution de boissons et/ou d'aliments.

Les utilisateurs des locaux des conservatoires municipaux pour des activités artistiques sont multiples ; une catégorie non négligeable est constituée des adhérents des associations. Ces dernières peuvent, suite à une délibération du conseil d'arrondissement et une convention, dispenser des cours dans les locaux du CMA. Il en est tout autrement des adhérents des associations qui viennent, individuellement, occuper des salles du conservatoire et utiliser le matériel pour des entraînements ou répétitions personnels. Cette situation n'est régie par aucune délibération, tant la délibération générale du Conseil de Paris de 2006, qui n'évoque que des personnes morales, que les délibérations prises par les conseils d'arrondissement.

- Proposition 57 : Régler juridiquement et financièrement les occupations individuelles de salles avec utilisation du matériel du conservatoire par des personnes physiques non élèves.

3.1.4.2. Clarifier les conditions d'utilisation des locaux des conservatoires

Les constatations faites par l'Inspection générale montrent une occupation parfois élevée des locaux par des associations. Même si cette utilisation ne perturbe pas le fonctionnement normal du CMA, il convient de préciser expressément que la priorité est l'utilisation du conservatoire pour ses besoins propres.

Or, la convention-type pour régler les relations entre le CMA et le bénéficiaire de la mise à disposition, à laquelle renvoie la délibération du Conseil de Paris des 25 et 26 septembre 2006 portant fixation des redevances liées à l'occupation du domaine public lors de la mise à disposition de salles des conservatoires municipaux parisiens, ne comprend pas expressément un rappel de ce principe.

- Proposition 58 : Rappeler dans chaque convention que les activités du conservatoire sont prioritaires.

Certaines associations, offrant des cours dans les conservatoires, ont des dénominations ambiguës risquant de créer une confusion entre le conservatoire lui-même et l'association. Parfois, l'ambiguïté est renforcée par les logos de ces associations ressemblant fortement à celui du CMA.

- Proposition 59 : Mettre fin à l'ambiguïté de dénomination entre conservatoire et association.

Certaines associations ont leur siège social au conservatoire. Elles utilisent parfois les moyens des CMA (accueil, locaux, fluides, fournitures, etc.) sans fondement juridique et sans aucune contrepartie financière. Cette situation ajoute à la confusion entre l'association et le CMA. Ce dernier ne doit pas être le siège social de l'association. D'autres indiquent dans leur plaquette le numéro de téléphone du standard du conservatoire. L'existence de maisons des associations dans les arrondissements parisiens permet de répondre aux besoins de ces associations en termes de domiciliation et d'utilisation de locaux.

- Proposition 60 : Déplacer le siège social des associations dans les conservatoires vers les maisons des associations.

L'examen par l'Inspection générale des plannings d'occupation des salles a montré un écart important entre les emplois du temps officiels et la réalité quotidienne. Cette situation n'est pas anormale compte tenu des reports de cours, des utilisations ponctuelles non programmées. Il n'en demeure pas moins qu'aucune traçabilité de ces occupations n'est convenablement assurée.

- Proposition 61: Assurer une traçabilité des occupations des salles du conservatoire.

3.1.4.3. Valoriser l'occupation des locaux

La délibération de septembre 2006 accorde la gratuité pour l'utilisation des locaux des CMA par les associations et organismes à caractère culturel à but non lucratif, présentant un intérêt local et agissant dans le domaine de la pratique amateur. Ces bénéficiaires doivent toutefois acquitter la majoration de tarif prévue par la délibération pour l'occupation de salles à partir de 19 heures et le samedi et dimanche. Cette règle est diversement appliquée par les conservatoires.

- Proposition 62: Appliquer la délibération de 2006 en faisant payer les personnes morales non concernées par la gratuité.

La délibération précitée de septembre 2006 module les tarifs horaires d'occupation selon le type de salles (studio, salle de cours collectif, salle de danse, salle polyvalente) et la superficie (jusqu'à 50 m², 200 m², au-delà de 200 m²). Les prix à l'heure varient ainsi de 2 € à 5 €. Ils sont peu élevés d'autant que la mise à disposition du local comprend l'utilisation des équipements et matériels. Une réflexion sur l'élaboration d'une tarification plus fine paraît nécessaire tout en conservant le principe de favoriser la pratique artistique amateur. Il pourrait être retenu des tarifs différenciés selon que l'on utilise ou non le matériel et les équipements du conservatoire, selon que l'on est un amateur ou un professionnel, selon qu'elle bénéficie à une association réellement sans but lucratif, selon les tarifs proposés, etc.

- Proposition 63: Réfléchir à des modes nouveaux de fixation et de montant pour les tarifs d'occupation des locaux.

L'exiguité de certains locaux des conservatoires pour des pratiques collectives (salles d'art dramatique, salles de danse, auditorium) conjuguée avec une gestion non mutualisée de ces espaces conduit souvent les CMA à rechercher des lieux de spectacle ou de répétition en dehors du conservatoire. Cette situation est dans certains cas onéreuse. La mise en place d'une base de données partagée par tous les conservatoires leur permettant de connaître les disponibilités de ces espaces particuliers serait de nature à réduire les dépenses de location. Par ailleurs, d'autres directions de la Ville possèdent dans leur patrimoine des locaux qui peuvent se prêter à la pratique artistique amateur. Tel est le cas notamment de la direction de la jeunesse et des sports qui dispose, par les centres d'animation, d'un certain nombre de salles de spectacles. Une coordination puis une mise en commun de ce patrimoine serait utile.

- **Proposition 54** : Constituer une base de données des locaux permettant à tous les conservatoires de connaître les éventuelles disponibilités (auditorium, salles d'art dramatique,...).

Outre le fait que les distributeurs automatiques de boissons et/ou d'aliments soient installés dans les conservatoires dans des conditions juridiques mal assurées et dont les risques de mise en cause de la responsabilité municipale ne sont pas à négliger, il conviendrait, si de nouvelles conventions étaient conclues, de prévoir le paiement d'une redevance d'occupation du domaine public.

- **Proposition 55** : Instituer des redevances d'occupation lorsque des automates de distribution de boissons et/ou d'aliments sont installés.

3.2. Les ressources humaines

3.2.1. Accroître la diversité et la parité dans les emplois de directeur de CMA

Les 17 directeurs des conservatoires sont, tous, musiciens, la directrice du CMA 16 étant également danseuse. Cette prédominance traduit la place de la musique comme discipline principale au sein des CMA. Elle est toutefois surdimensionnée. Une plus grande diversité est à rechercher dans les formations des dirigeants, facteur d'une meilleure représentativité et source de créativité résultant d'approches différentes.

- Proposition 66 : Accroître la diversité des cursus des directeurs de conservatoire.

Par ailleurs, les 17 directeurs de conservatoire sont très majoritairement des hommes. Actuellement, ces derniers sont 13 sur 17 représentant 76,5 % de l'effectif total. On relève toutefois une augmentation sensible du nombre de directeurs de sexe féminin depuis 2008, qui est passé de 2 (CMA 16 et CMA 20) à 4 (CMA 14 et CMA 18 en plus des deux précités). Cette progression doit être poursuivie pour aboutir à une parité femme-homme.

- Proposition 67 : Améliorer la parité femme-homme chez les directeurs de conservatoire.

3.2.2. Professionnaliser les agents

Les directeurs se sentent parfois peu accompagnés par la direction des affaires culturelles à la fois lors de leur prise de fonctions mais aussi dans leur gestion quotidienne. Il est exact qu'aucun document ou module de formation n'aide les nouveaux directeurs à appréhender leurs fonctions et leurs responsabilités. Certains ont certes été antérieurement directeurs de conservatoire dans d'autres collectivités territoriales. Il n'en demeure pas moins que la particularité statutaire parisienne et la complexité de son architecture administrative et financière méritent d'être explicitées. Une difficulté identique existe pour les secrétaires généraux ou responsables administratifs provenant d'autres collectivités.

- Proposition 68 : Mettre en place une formation spécifique de prise de poste pour les directeurs de conservatoire, les secrétaires généraux et les responsables administratifs.

Lors de la reprise en régie, les agents administratifs ont bénéficié de formations et de sensibilisation aux règles du droit public. L'accompagnement par la direction des affaires culturelles, la direction des finances et les mairies d'arrondissement a été, dans l'ensemble, apprécié. Les auditeurs tiennent à signaler la qualité et la forte implication des personnels administratifs dont la polyvalence permet de répondre aux sollicitations et aux interrogations des parents et de maintenir le bon fonctionnement des conservatoires.

Il n'en demeure pas moins que les auditeurs ont constaté des lacunes significatives : ignorance de la règle de séparation de l'ordonnateur et du comptable, imprécision conséquente des règles d'achat, méconnaissance des structures administratives et comptables de la Ville, etc. Cette situation fait courir un risque aux personnels eux-mêmes et à la collectivité territoriale. Elle constitue également un frein à une éventuelle mobilité de ces agents compte tenu de leur enfermement dans une seule structure.

- Proposition 69 : Mettre en place un schéma de formation des personnels administratifs.

3.2.3. Développer la transversalité

Des entretiens conduits avec l'ensemble des directeurs de conservatoire, il ressort un certain sentiment d'isolement notamment lorsqu'ils sont confrontés à des questions ne relevant pas de leur domaine originel de compétences. Si le BEAPA montre une réactivité croissante et reconnue face aux demandes des conservatoires, il n'en demeure pas moins que les directeurs se trouvent parfois désarmés d'autant que les horaires des CMA sont décalés par rapport à ceux des services centraux.

Les directeurs, dans leur action au quotidien, ne disposent pas d'un document leur permettant d'avoir les réponses aux questions qu'ils se posent. Un tel support notamment sur l'intranet de la direction des affaires culturelles, à l'instar de ce qu'ont fait d'autres directions (DFPE notamment), serait fort utile. Il aurait également l'avantage de décharger le BEAPA de demandes continues d'information alors que la grande majorité des réponses pourrait se trouver sur ce site.

- Proposition 70 : Doter les directeurs d'un « vade-mecum » pour les accompagner dans leur action quotidienne.

Dans sa réponse au rapport provisoire, la direction des affaires culturelles signale que le pôle RH du BEAPA a constitué un vade-mecum « *qui est régulièrement mis à jour, et disponible à tous les encadrants sur le réseau commun entre le BEAPA et les conservatoires* ». Il est exact que la Dac a constitué une « mallette ressources humaines » à la disposition des directeurs de conservatoire. Elle vient en complément du « vade-mecum de l'encadrant » élaboré par la DRH dès juin 1998, régulièrement remis à jour et disponible sur l'intranet. Il n'en demeure pas moins que les directeurs oublient l'existence de ces outils et souhaitent que cet aide-mémoire ouvre un domaine plus large que celui des ressources humaines.

Il existe un réel sentiment d'isolement des personnels administratifs des conservatoires. Peu connaissent leurs collègues des autres conservatoires. Vivant en vase clos, cette situation est renforcée par l'absence de liens réguliers permettant d'associer plus étroitement les responsables à la prise de décisions de la direction des affaires culturelles.

L'organisation régulière de plusieurs réunions transversales entre les responsables administratifs favoriserait une meilleure circulation de l'information, permettrait un échange sur de bonnes pratiques et assurerait une cohérence de la gestion administrative des CMA.

- Proposition 71: Organiser des réunions transversales entre les personnels administratifs des conservatoires.

3.2.4. Renforcer le sentiment d'appartenance

Le sentiment de non-reconnaissance est moins majoritairement exprimé, mais est réel. Il s'exprime au travers de deux thèmes : la non-association à un certain nombre de fonctions (pas de présence aux concours de recrutement, peu de participation systématique à des groupes de travail thématiques) et l'absence de respect des règles hiérarchiques (convocation de personnel sous leur autorité sans être informé, utilisation de locaux de leur conservatoire sans avis préalable, etc.).

- Proposition 72: Faire des directeurs des « managers d'équipement culturel » par une association plus étroite à certains actes.

Des entretiens avec des enseignants, membres ou non du conseil d'établissement, ont permis aux auditeurs de constater un professionnalisme et une implication très élevée dans leur mission d'enseignement. Certains ont même évoqué les aspects social et éducatif de leur fonction allant au-delà de l'enseignement artistique, et l'accompagnement qu'ils offrent aux jeunes.

Ce même constat de très grande qualité du corps enseignant a été formulé lors des rencontres avec des parents d'élèves. Cela étant, un réel sentiment d'isolement du corps professoral est ressenti notamment vis-à-vis de la direction des affaires culturelles. Les enseignants ont la conscience d'exercer une profession enrichissante, parfois non reconnue par la hiérarchie intermédiaire.

Une implication plus forte des professeurs dans certains processus administratifs (groupe d'utilisateurs en matière d'achat public, par exemple) et une action de valorisation du métier d'enseignant paraissent nécessaires.

- Proposition⁷³ : Utiliser les compétences des enseignants dans certains processus administratifs.
- Proposition⁷⁴ : Incorporer les enseignants au processus de valorisation des métiers de la DRH.

L'organisation, au niveau central, de réunions transversales entre les agents administratifs des conservatoires aiderait au développement du sentiment d'appartenance des personnels à la Ville de Paris.

3.2.5. Mieux préciser certaines responsabilités

3.2.5.1. Faire respecter les règles de cumul d'activités et de rémunération

L'article 25 de la loi du 13 juillet 1983 affirme le principe suivant lequel les fonctionnaires et les contractuels à temps non complet d'une durée supérieure à la moitié de la durée légale d'un agent à temps plein doivent consacrer l'intégralité de leur activité professionnelle aux tâches qui leur sont confiées. La possibilité d'exercer une autre activité est strictement réglementée et soumise à autorisation de l'administration dont le fonctionnaire dépend. Comme le signale la direction générale de l'administration et de la fonction publique dans sa circulaire n° 2157 du 11 mars 2008, des sanctions de deux ordres peuvent être prises en cas de non respect de la réglementation sur les cumuls : le reversement des sommes indûment perçues, par voie de retenue sur le traitement, une des sanctions disciplinaires prévues par l'article 89 de la loi n°84-53 du 26 janvier 1984.

En dépit des précisions fournies par la direction des affaires culturelles, il apparaît que certains enseignants exercent encore des activités à l'extérieur sans avoir sollicité l'autorisation de leur employeur. Plus grave encore, certains utilisent même les locaux du conservatoire pour exercer une activité sans autorisation.

Par ailleurs, ce même article 25 précité interdit expressément aux fonctionnaires et aux agents non titulaires de droit public la participation aux organes de direction de sociétés, hormis celles qui présentent le caractère d'une œuvre sociale ou philanthropique et dont la gestion est désintéressée. Cette règle n'est pas toujours respectée par les enseignants des conservatoires.

- Proposition 75 : Rappeler aux enseignants les règles applicables (pour les activités rémunérées mais également pour la participation à des fonctions de direction dans divers organismes), les sanctions encourues et leur faire émarger la note de service.

Des directeurs et des enseignants sont des artistes compositeurs parfois de renommée internationale. Certains d'entre eux produisent leurs œuvres au sein du conservatoire. Ce dernier est ainsi utilisé comme un levier pour faire connaître une œuvre et un compositeur et accroître leur notoriété. Parfois, ce mécanisme aboutit à l'achat de partitions par le conservatoire et donc au paiement indirect de l'artiste compositeur. Cette situation n'est pas anormale mais elle doit être strictement encadrée pour éviter toute dérive.

- Proposition 76 : Encadrer la production d'œuvres d'enseignants ou de directeurs dans les conservatoires.

3.2.5.2. Préciser le rôle de chef d'établissement

En qualité de chef d'établissement, le directeur du conservatoire doit garantir la sécurité des personnes et des biens. Des exercices d'évacuation sont effectivement réalisés et les commissions de sécurité de la préfecture de police donnent leur avis sur les conditions d'exploitation. Les chefs d'établissement doivent mettre en place des procédures strictes pour contrôler l'accès au conservatoire afin d'éviter des intrusions notamment aux dépens des enfants. La direction des affaires culturelles doit régulièrement s'assurer de la réalité des opérations de sécurité dans les conservatoires et apporter ainsi toute l'aide technique nécessaire.

- Proposition 76 : Mettre en place des procédures strictes pour assurer la sécurité des personnes et des biens.

3.2.5.3. Clarifier les relations entre les directeurs et l'inspection de la musique, de la danse et de l'art dramatique

Les relations entre les directeurs de conservatoire et les 2 inspecteurs de la musique, l'inspectrice de la danse et l'inspecteur d'art dramatique sont considérées comme bonnes. L'existence de ce niveau d'expertise à la direction des affaires culturelles est reconnue nécessaire. Toutefois, le rôle des uns et des autres n'apparaît pas totalement clair. Certains directeurs s'interrogent même sur le périmètre de compétences de l'inspection de la musique, de la danse et de l'art dramatique (sont-ils des « super directeurs », ont-ils une responsabilité hiérarchique sur eux ou sur leurs personnels, etc.). Ce point avait déjà été évoqué lors d'une réunion de directeurs en juillet 2004. Aussi, par note du 4 novembre 2004, la directrice des affaires culturelles avait-elle précisé les missions de cette inspection. Certains directeurs ignoraient l'existence de ce document.

Cela étant, une nouvelle clarification des compétences respectives paraît nécessaire. Un groupe de travail réunissant certains directeurs et l'inspection de la musique, de la danse et de l'art dramatique pourrait être constitué à cette fin.

- Proposition 7 : Clarifier les rôles respectifs des directeurs et des inspecteurs de la musique, de la danse et de l'art dramatique de la DAC.

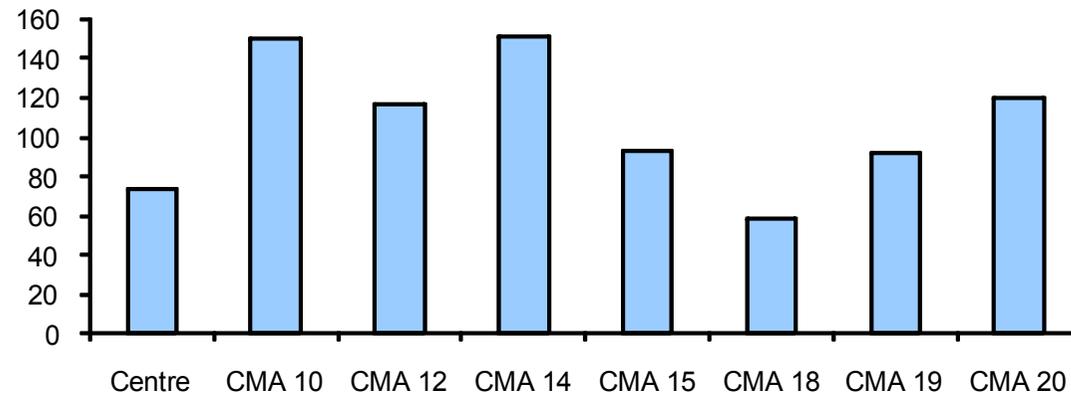
3.2.5.4. Réexaminer l'ensemble des décharges

15 conservatoires sur 17 accordent des décharges d'heures d'enseignement à des enseignants. Mises à part les décharges de conseiller aux études, aucune note n'établit les règles applicables en la matière.

Le comité technique paritaire de la direction des affaires culturelles avait fixé à 1 000 élèves le seuil permettant l'affectation d'un conseiller aux études. Cette norme n'est toutefois pas appliquée systématiquement puisque les conservatoires des 6^{ème}, 11^{ème} et 17^{ème} arrondissements, bien que comptabilisant plus de 1 000 élèves, n'ont pas de conseiller aux études. A l'inverse, le CMA 18, qui compte moins de 1 000 élèves, dispose d'un conseiller aux études. Par ailleurs, le nombre d'heures accordé par la

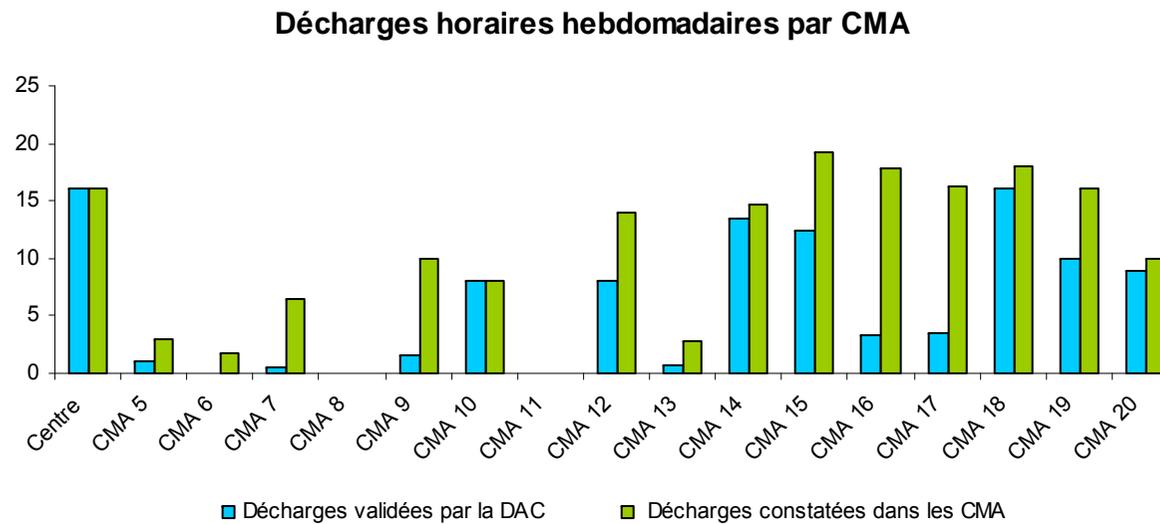
direction des affaires culturelles à un conseiller aux études varie sensiblement, du simple au double (16 heures à 8 heures hebdomadaires), sans logique. Ainsi, pour les 8 CMA concernés, le ratio nombre d'élèves/nombre d'heures de conseiller aux études est très divers comme le montre le graphique suivant.

Ratio nombre d'élèves / heures hebdomadaires de conseiller aux études



Les autres décharges hebdomadaires horaires sont attribuées marginalement par la DAC pour des évènements ou des missions particuliers. Elles sont validées par le BEAPA après avis de l'inspection pédagogique. On constate que seules la musique et la danse ouvrent droit à des décharges. Hebdomadairement, elles s'élèvent respectivement à 7h15 et 9h45, tous conservatoires confondus.

Cela étant, la comparaison entre le nombre d’heures hebdomadaires de décharges (conseiller aux études compris) accordées par la DAC et celui constaté dans chacun des conservatoires fait apparaître un écart très significatif. Le graphique qui suit montre l’écart entre le nombre d’heures de décharges théoriques attribuées et le nombre d’heures utilisées dans chacun des CMA concernés.



Le nombre d’heures de décharge globale utilisé est de 174 par semaine sur les 15 conservatoires concernés. Sur la base de 35 semaines de cours, les décharges s’élèvent sur l’année à 6 090 heures, équivalant à 10,87 emplois de professeur²⁰. Compte tenu du coût budgétaire pondéré d’un professeur de conservatoire en 2009 à la Ville de Paris, la dépense annuelle des décharges est de 542 630 €.

²⁰ Avec 35 semaines de cours, un professeur exerce durant 560 heures (16 heures x 35 semaines).

- Proposition 78 : Réexaminer le système des décharges horaires hebdomadaires.

3.2.6. Adapter le nombre et la qualification des agents à l'organigramme type

Le comité technique paritaire de la direction des affaires culturelles du 22 février 2006 avait approuvé les organigrammes type des conservatoires. L'organisation était adaptée au volume d'activité du conservatoire en termes de fréquentation des élèves. Ainsi, deux organigrammes-type ont été définis selon que le conservatoire accueille plus ou moins de 1 000 élèves. Seuls les CMA avec plus de 1 000 élèves bénéficient d'un poste de secrétaire général, chargé de l'organisation et de la coordination administrative de l'équipement, et d'un conseiller aux études assurant le lien quotidien entre les enseignants.

Ces organigrammes ont été appliqués même si, dans les faits, on constate certaines adaptations : responsabilités plus ou moins réparties en fonction des compétences et appétences des agents plus que par référence à un schéma théorique, forte polyvalence des agents, absence de conseiller aux études dans certains conservatoires accueillant plus de 1 000 élèves, etc.

Cela étant, le nombre de personnels administratifs de chacun des conservatoires repose sur l'héritage historique de la gestion par les associations. Ce n'est que lors du départ d'un agent que la direction des affaires culturelles et le directeur du conservatoire concerné s'interrogent sur le remplacement ou non de l'agent et sur le contenu des fonctions. Un redéploiement de ce poste libéré peut être réalisé par la DAC afin de se rapprocher le plus possible des organigrammes-type (cas d'un poste du CMA 15 vers le CMA 20). Par ailleurs, des transformations d'emploi ont également été effectuées pour pallier l'inadéquation du grade aux fonctions exercées : un poste d'accueil de catégorie B transformé en catégorie C au CMA 11, poste de chargé de scolarité de catégorie A transformé en catégorie B au CMA 18.

- Proposition 79 : Continuer à ajuster les affectations des personnels administratifs entre les conservatoires pour se rapprocher de l'organigramme-type.

La mobilité entre les conservatoires doit également être développée pour accélérer l'ajustement des personnels aux organigrammes cibles. La mise en place d'un schéma de formation qualifiante des agents et la tenue de réunions régulières entre personnels administratifs, outils ouvrant les CMA sur l'extérieur administratif, devraient avoir une incidence sur la mobilité des agents.

- Proposition 80 : Inciter les personnels à la mobilité.

Dans sa réponse au rapport provisoire, la direction des affaires culturelles indique que le rapport n'aborde pas « *la grande complexité des 112 CDI administratifs (à part la question très juste de la mobilité) : en particulier sur la question complexe du temps de travail sur lequel repose toute l'organisation des conservatoires et leur ouverture au public, ou sur la question complexe de gestion de carrière de ces agents (déroulement de carrière, accès aux concours administratifs, promotions de grade, revalorisation salariale...) sauf la nécessité de les former à la culture administrative* ». La DAC s'étonne que le rapport n'en fasse pas état dans la mesure où les personnels que l'Inspection générale a rencontrés « *ont dû sans doute évoquer ce sujet avec les auditeurs* ».

L'Inspection générale n'a pas repris dans son rapport de synthèse ce qui figure déjà très largement dans les audits de chacun des 17 conservatoires municipaux pour ce qui concerne la disparité existante entre les agents contractuels eux-mêmes et par rapport à leurs collègues fonctionnaires. Ce point n'est d'ailleurs que l'application de la réglementation qui oblige l'administration à maintenir les rémunérations et les conditions de travail, modalités substantielles, des personnes soumises auparavant au droit privé lors d'une reprise en régie. Au demeurant, la direction des affaires culturelles connaît parfaitement cette situation comme l'atteste le rapport joint à une note du 16 novembre 2009 de la directrice des affaires culturelles à la direction des ressources humaines. Il n'y avait pas, dans ces conditions, de nécessité d'examiner dans le rapport cette situation qui l'a été par les deux directions précitées.

Concernant la gestion des carrières, l'Inspection générale n'a effectivement pas abordé ce thème qui n'est pas spécifique aux agents contractuels des CMA mais affecte l'ensemble des personnels non fonctionnaires tant à la Ville de Paris que dans les autres fonctions publiques. L'Inspection générale rappelle les règles élémentaires de la fonction publique pour les contractuels à savoir que l'accès aux concours administratifs se fait dans les conditions prévues par chaque statut particulier du corps concerné et que les promotions de grade ne peuvent s'appliquer qu'aux fonctionnaires car il n'existe pas, juridiquement, de corps de contractuels.

Enfin, les auditeurs signalent que les personnels rencontrés lors de ces audits n'ont, à l'exception de quelques personnes, jamais évoqué ces questions.

TABLEAU SYNOPTIQUE DES PROPOSITIONS

RELATION ELEVES ET FAMILLES (1)

Mieux répondre aux attentes des familles

Connaître la demande

- 1 Établir un tableau de bord annuel des demandes non satisfaites, les analyser et les exploiter
- 2 Procéder à une enquête précise sur les attentes des parisiens en matière de pratique artistique amateur (en liaison avec la DASCO et la DJS)

Moderniser les relations avec les familles

- 3 Prévoir l'interface entre la future application et le système d'information du programme Facil'Famille

Élargir l'accès aux conservatoires

Accroître le temps d'ouverture des conservatoires

- 4 Encadrer les amplitudes horaires hebdomadaires (minimum/maximum)
- 5 Ouvrir pendant les petites vacances scolaires et davantage le samedi

Optimiser le nombre d'élèves par classe

- 6 Optimiser les taux de remplissage des cours en tenant compte des caractéristiques physiques et des contraintes de sécurité propres à chaque conservatoire
- 7 Répartir les élèves qui sont en liste d'attente dans les CMA disposant de places disponibles grâce à la mutualisation des places au BEAPA

Accroître le nombre de places par des procédés novateurs

- 8 Réfléchir à la passation de marchés publics pour ouvrir de nouvelles places avec les mêmes exigences de qualité que celles imposées aux conservatoires
- 9 Examiner avec l'Éducation nationale les moyens pour mettre en place des classes à horaires aménagés (CHAM) dans les écoles parisiennes

Permettre l'accès à des catégories peu représentées ou exclues

- 10 Moduler les tarifs
- 11 Mettre en place une politique incitative de prêt d'instrument (prix, rénovation et acquisition) en direction des familles
- 12 Prévoir une accessibilité adaptée au public handicapé

RELATION ELEVES ET FAMILLES (2)

Accroître le traitement égalitaire des candidats d'un CMA à l'autre

Harmoniser les modalités d'inscription

- 13 Fixer un jour et un horaire plus adaptés aux contraintes des familles
- 14 Mettre fin aux pratiques divergentes de certains CMA en matière d'inscriptions

Une harmonisation des tarifs d'inscription

- 15 Définir des règles plus strictes pour mieux assurer l'égalité des candidats face aux tarifs d'inscription

Harmoniser la gestion pédagogique des conservatoires

- 16 Appliquer les normes de temps pédagogique de la DAC aux conservatoires qui ont des pratiques supérieures
- 17 Réexaminer les temps pédagogiques
- 18 Harmoniser les règles d'affectation dans les classes d'instruments, et les rendre lisibles

Rééquilibrer les contributions des familles

- 19 Revoir la grille des tarifs

L'OFFRE D'ENSEIGNEMENT DU CONSERVATOIRE

Mieux communiquer sur l'offre

- 20 Développer une action coordonnée dans les écoles pour sensibiliser les élèves aux activités artistiques
- 21 Présenter dans un support commun à l'ensemble des CMA les conditions d'accès aux différents cursus
- 22 Recenser dans un tableau commun aux 17 CMA l'ensemble des disciplines enseignées, par CMA et mieux identifier les spécificités propres à chaque conservatoire
- 23 Créer une manifestation annuelle, point d'orgue de l'ensemble des CMA

Élargir et équilibrer l'offre

- 24 Généraliser à l'ensemble des CMA les classes d'éveil initiation
- 25 Lutter contre l'isolement des départements en développant les approches transversales multi disciplinaires
- 26 Décloisonner les disciplines en développant une animation transversale « musique-danse-art dramatique »
- 27 Envisager des cursus adaptés permettant d'éviter l'évaporation des élèves dès le 2ème cycle

Décloisonner les conservatoires par des partenariats multiples

- 28 Mettre en place des groupes de travail entre les directeurs de conservatoire, les professeurs relais de la Ville de Paris et les responsables de centre d'animation
- 29 Organiser des passerelles entre les conservatoires et les centres d'animation pour maintenir les élèves dans l'univers artistique et adapter les cursus aux capacités et attentes des élèves

LES ACTIVITES CULTURELLES

Valoriser prioritairement les élèves

- 30 Accroître les animations pédagogiques, moyens d'expression artistique des élèves

Ouvrir les conservatoires sur leur territoire

- 31 Utiliser l'espace public pour les activités culturelles des conservatoires
- 32 Associer les activités culturelles des CMA aux autres actions d'animation culturelle de la mairie d'arrondissement
- 33 Développer les prestations culturelles dans les hôpitaux, les résidences pour personnes âgées, etc

Sécuriser juridiquement les opérations de recrutement et de paiement des artistes

- 34 Assurer une cohérence de rémunération entre les participants aux activités culturelles quelque soit le conservatoire.
- 35 Respecter la délibération sur les rémunérations des intervenants aux spectacles des conservatoires
- 36 Assurer le respect de la distinction entre animation pédagogique (non rémunérée) et artistique (rémunérée)
- 37 Régler la bonne imputation budgétaire des dépenses de recrutement des artistes et techniciens
- 38 Rédiger une circulaire d'interprétation sur l'application de la délibération de 2006 relative aux rémunérations des participants aux activités culturelles
- 39 Obtenir une licence d'entrepreneur de spectacles compte tenu de l'existence de plus de 6 spectacles par an par conservatoire

Organisation et fonctionnement (1)

- 40 Créer un projet d'établissement pour les CMA qui n'en ont pas et actualiser le projet d'établissement au moment de son échéance pour les autres
- 41 Élargir la composition du conseil d'établissement aux professeurs « relais » de la Ville de Paris (PVP relais) et aux responsables des centres d'animation de l'arrondissement

Mettre en place une politique de gestion du patrimoine mobilier des conservatoires

- 42 Élaborer et/ou actualiser l'inventaire de tous les biens mobiliers des conservatoires
- 43 Planifier l'entretien et l'acquisition des instruments
- 44 Établir un inventaire actualisé et complet des partitions
- 45 Mutualiser les biens mobiliers d'utilisation ponctuelle (partitions, matériel audiovisuel, etc.)

Améliorer et sécuriser la gestion des recettes des conservatoires

- 46 Mettre en place des dispositifs permettant de respecter la séparation de l'ordonnateur et du comptable
- 47 Interfacer les fichiers informatiques pour éviter des saisies multiples avec des risques d'omission
- 48 Rappeler aux conservatoires l'obligation de prélever les recettes dans les délais
- 49 Mettre en place par le BEAPA un suivi régulier des recettes pour mettre fin aux retards de paiement et expliquer les variations erratiques ou non

Détenir des données fiables et stabilisées

- 50 S'assurer de la totale fiabilité des données chiffrées des conservatoires (nombre d'élèves, nombre de familles, quote-part du coût de la masse salariale des enseignants partagés entre plusieurs CMA, etc.)
- 51 Stabiliser les périmètres des états spéciaux d'arrondissement
- 52 Élaborer, annuellement, un tableau de bord général des conservatoires, communiqué à l'ensemble des acteurs et accessible sur Intranet

Organisation et fonctionnement (2)

Régulariser, clarifier et valoriser L'utilisation des locaux

Régulariser l'utilisation des locaux du conservatoire

53 Constituer et convoquer les commissions mixtes prévues pour définir les conditions générales d'admission et d'utilisation des conservatoires (article L.2511-21 du Code général des collectivités locales)

54 Respecter la compétence du conseil d'arrondissement pour toute utilisation des conservatoires, équipements de proximité, même par les services municipaux

55 Conclure systématiquement des conventions d'occupation et appliquer la délibération du Conseil de Paris sur les tarifs d'occupation

56 Régulariser l'occupation de locaux par des automates de distribution de boissons et/ou d'aliments et prévoir des redevances

57 Régler juridiquement et financièrement les occupations individuelles de salles avec utilisation du matériel du conservatoire par des personnes physiques non élèves

Clarifier les conditions d'utilisation des locaux du conservatoire

58 Rappeler dans chaque convention que les activités du conservatoire sont prioritaires

59 Mettre fin à l'ambiguïté de dénomination entre conservatoire et association

60 Déplacer le siège social des associations dans les conservatoires vers les maisons des associations

61 Assurer une traçabilité des occupations des salles du conservatoire

Valoriser l'occupation des locaux

62 Appliquer la délibération de 2006 en faisant payer les personnes morales non concernées par la gratuité

63 Réfléchir à des modes nouveaux de fixation et de montant pour les tarifs d'occupation des locaux

64 Constituer une base de données des locaux permettant à tous les conservatoires de connaître les éventuelles disponibilités (auditorium, salles d'art dramatique,...)

Les ressources humaines (1)

Accroître la diversité et la parité dans les emplois de directeur de CMA

- 55 Accroître la diversité des cursus des directeurs de conservatoire
- 56 Améliorer la parité femme-homme chez les directeurs de conservatoire

Professionnaliser les agents

- 57 Mettre en place une formation spécifique de prise de poste pour les directeurs de conservatoire, les secrétaires généraux et les responsables administratifs
- 58 Mettre en place un schéma de formation des personnels administratifs

Développer la transversalité

- 59 Doter les directeurs d'un « vademecum » pour les accompagner dans leur action quotidienne
- 70 Organiser des réunions transversales entre les personnels administratifs des conservatoires

Les ressources humaines (2)

Renforcer le sentiment d'appartenance

- 71 Faire des directeurs des « managers d'équipement culturel » par une association plus étroite à certains actes
- 72 Utiliser les compétences des enseignants dans certains processus administratifs
- 73 Incorporer les enseignants au processus de valorisation des métiers de la DRH

Mieux préciser certaines responsabilités

Faire respecter les règles de cumul d'activité et de rémunération

- 74 Rappeler aux enseignants les règles applicables (pour les activités rémunérées mais également pour la participation à des fonctions de direction dans divers organismes), les sanctions encourues et leur faire émarger la note de service
- 75 Limiter la production d'œuvres d'enseignants ou de directeurs dans les conservatoires

Préciser le rôle de certains acteurs

- 76 Mettre en place des procédures strictes pour assurer la sécurité des personnes et des biens
- 77 Clarifier les rôles respectifs des directeurs et des inspecteurs de la musique, de la danse et de l'art dramatique de la DAC

Réexaminer l'ensemble des décharges

- 78 Réexaminer le système des décharges hebdomadaires

Adapter le nombre et la qualification des agents à l'organigramme type

- 79 Continuer à ajuster les affectations des personnels administratifs entre les conservatoires pour se rapprocher de l'organigramme type
- 80 Inciter les personnels à la mobilité

PERSONNES RENCONTREES

(Liste alphabétique)

Ne figurent pas dans cette liste les 85 personnes rencontrées par les auditeurs lors des inscriptions en juin 2009 qui viennent ainsi s'ajouter aux 216 personnes dont les noms suivent et qui ont été auditionnées dans le cadre de cette mission.

Cabinet du Maire de Paris

- N..... , chargée de mission au cabinet du Maire de Paris

Cabinet de l'adjoint au Maire chargé de la culture (Liste alphabétique)

- N..... , conseiller technique au cabinet de l'adjoint au Maire de Paris chargé de la culture
- N....., directeur du cabinet de l'adjoint au Maire de Paris chargé de la culture

Maires d'arrondissement (Liste alphabétique)

- Dominique BERTINOTTI, maire du 4^{ème} arrondissement ;
- Patrick BLOCHE, maire du 11^{ème} arrondissement ;
- Michèle BLUMENTHAL, maire du 12^{ème} arrondissement ;
- Jacques BOUTAULT, maire du 2^{ème} arrondissement ;
- Jacques BRAVO, maire du 9^{ème} arrondissement ;
- Philippe GOUJON, Maire du 15^{ème} arrondissement ;
- Brigitte KUSTER, maire du 17^{ème} arrondissement ;
- François LEBEL, maire du 8^{ème} arrondissement ;
- Jean-François LEGARET, maire du 1^{er} arrondissement ;
- Roger MADEC, maire du 19^{ème} arrondissement ;

- Jean TIBERI, maire du 5^{ème} arrondissement ;
- Daniel VAILLANT, maire du 18^{ème} arrondissement.

Adjoints au Maire d'arrondissement et conseillers d'arrondissement (Liste alphabétique)

- Patrick BADARD, conseiller d'arrondissement (3^{ème}), délégué à la culture, animation locale, mémoire ;
- Julien BARGETON, 1^{er} adjoint au maire du 20^{ème}, chargé de la culture, des finances, des budgets participatifs ;
- Sophie BOYER-CHAMMARD, adjointe au maire du 8^{ème} arrondissement chargée des acteurs économiques, du commerce et de l'artisanat, représentante au conseil d'établissement du CMA 8 ;
- Ghislène FONLLADOSA, adjointe au maire du 15^{ème} arrondissement, chargée de la culture ;
- Stéphane MARTINET, adjoint au maire du 11^{ème}, chargé de la culture ;
- Camille MONTACIE, 1^{ère} adjointe au maire du 3^{ème} arrondissement, chargée de la petite enfance et démocratie locale.

Cabinet des maires d'arrondissement (Liste alphabétique)

- N....., directeur de cabinet du maire du 1^{er} arrondissement
- N....., directeur de cabinet du maire du 4^{ème} arrondissement
- N....., directrice de cabinet du maire du 9^{ème} arrondissement
- N....., directrice de cabinet du maire du 2^{ème} arrondissement
- N....., chargé de mission en charge de la culture à la mairie du 18^{ème}
- N....., chargée de mission, chargée des affaires culturelles au cabinet de la Maire du 12^{ème}

Secrétariat général

- N....., secrétaire général adjoint de la Ville de Paris

Direction des affaires culturelles (Liste alphabétique)

- N....., agent fonctionnaire catégorie B, chef de la cellule comptable du BEAPA (DAC)
- N....., inspecteur de la musique, bureau des enseignements artistiques et des pratiques amateurs, direction des affaires culturelles

- N..... , inspecteur de la musique, bureau des enseignements artistiques et des pratiques amateurs, direction des affaires culturelles
- N..... , responsable du pôle culturel et pédagogique au bureau des enseignements artistiques et des pratiques amateurs de la direction des affaires culturelles
- N..... , agent fonctionnaire catégorie C, cellule comptable du BEAPA (DAC)
- N..... , directrice adjointe, direction des affaires culturelles ;
- N..... , responsable des ressources humaines, bureau des enseignements artistiques et des pratiques amateurs, direction des affaires culturelles
- N..... , agent titulaire catégorie A, responsable du pôle financier du BEAPA
- N..... , sous directeur de l'éducation artistique et des pratiques culturelles,
- N..... , adjointe au chef du bureau des ressources humaines, responsable de la section du personnel enseignant des enseignements artistiques, direction des affaires culturelles
- N..... , administratrice, chef du bureau des enseignements artistiques et des pratiques amateurs, direction des affaires culturelles

Autres directions de la Ville de Paris (Liste alphabétique)

- N..... , chef du bureau de la vie scolaire et des professeurs de la Ville de Paris, direction des affaires scolaires
- N..... , directeur adjoint de la direction des usagers, des citoyens et des territoires ;
- N..... , chef du bureau des affaires juridiques, direction des usagers, des citoyens et des territoires
- N..... , chef du bureau du conseil en gestion locale, direction des usagers, des citoyens et des territoires
- N..... , chef de la mission démocratie locale, direction des usagers, des citoyens et des territoires
- N..... , sous-directrice de la décentralisation, direction des usagers, des citoyens et des territoires
- N..... , chef du bureau F3, direction des finances
- N..... , chef du bureau des cours municipaux d'adultes, direction des affaires scolaires
- N..... , chargé de mission, bureau du contrôle de gestion, direction des finances

Direction générale des mairies d'arrondissement (Liste alphabétique)

- N..... , directeur général adjoint des services de la mairie du 18^{ème} ;
- N..... , directrice générale des services de la mairie du 14^{ème} arrondissement ;
- N..... , directeur général des services de la mairie du 17^{ème} ;

- N....., directrice générale des services de la mairie du 5^{ème} arrondissement ;
- N....., directeur général des services de la mairie du 13^{ème} arrondissement
- N....., directeur général des services de la mairie du 20^{ème} arrondissement
- N....., régisseuse, responsable des états spéciaux d'arrondissement, direction générale des services de la mairie du 5^{ème} arrondissement
- N....., directrice générale adjointe de la mairie du 15^{ème} arrondissement, chargée de la déconcentration
- N....., régisseur de la mairie du 8^{ème}
- N....., adjointe au responsable du service Finances de la mairie du 12^{ème}
- N....., directrice générale adjointe de la mairie du 19^{ème} arrondissement, chargée des affaires financières et de la démocratie locale
- N....., directeur général des services de la mairie du 15^{ème} arrondissement
- N....., responsable du service financier de la mairie du 18^{ème}
- N....., régisseur de la mairie du 17^{ème}
- N....., adjointe administrative, service de l'état spécial de la mairie du 13^{ème} arrondissement
- N....., Responsable du service Finances de la mairie du 12^{ème}
- N....., responsable des Etats Spéciaux d'Arrondissement, direction générale des services de la mairie du 15^{ème} arrondissement
- N....., secrétaire générale adjointe de la mairie du 10^{ème}
- N....., responsable du service financier de la mairie du 16^{ème}
- N....., directrice générale adjointe des services de la mairie du 13^{ème} arrondissement
- N....., régisseur de la mairie du 10^{ème}
- N....., directeur général des services de la mairie du 9^{ème} arrondissement
- N....., chargée de l'ESA à la mairie du 17^{ème} ;
- N....., régisseur de la mairie du 11^{ème}
- N....., directeur général des services de la mairie du 11^{ème}
- N....., directeur général adjoint des services de la mairie du 16^{ème}
- N....., chargée de mission en charge de la culture à la mairie du 17^{ème}
- N....., secrétaire administratif, responsable du service de l'état spécial à la mairie du 13^{ème} arrondissement

- N....., directeur général adjoint des services de la mairie du 17^{ème}
- N....., directrice générale des services de la mairie du 16^{ème}
- N....., directeur général des services de la mairie du 10^{ème}
- N....., directrice générale adjointe de la mairie du 11^{ème}
- N....., directeur général des services de la mairie du 8^{ème}
- N....., directeur général des services de la mairie du 7^{ème}
- N....., secrétaire général adjoint de la mairie du 8^{ème}
- N....., directeur général des services de la mairie du 12^{ème} arrondissement

Conservatoires (Liste alphabétique)

- N....., sous-régisseuse du conservatoire de la Jonquière,
- N....., secrétaire adjointe à la secrétaire de scolarité au conservatoire du 20^{ème} ;
- N....., professeur d'art dramatique, représentant des professeurs au conseil d'établissement du CMA 19 ;
- N....., directrice adjointe du conservatoire du 7^{ème} ;
- N....., conseiller aux études du CMA 10 ;
- N....., professeur de piano, représentant des professeurs au conseil d'établissement
- N....., chargé de mission agent d'exécution, gardien du conservatoire du 14^{ème} arrondissement ;
- N....., chargé de mission agent d'exécution, chargé de la régie technique du conservatoire du 14^{ème} arrondissement ;
- N....., chargé de la régie technique au CMA 9
- N....., Responsable de la scolarité du CMA 8
- N....., professeur de percussion au conservatoire du 11^{ème};
- N....., professeur de violoncelle, représentant des professeurs au conseil d'établissement
- N....., vacataire au conservatoire de la Jonquière
- N....., chargée de mission cadre moyen, chargée de l'action culturelle et de la communication au conservatoire du 14^{ème} arrondissement
- N....., chargée de la scolarité au CMA 6
- N....., professeur de saxophone, représentant des professeurs au comité d'établissement du conservatoire du 15^{ème} arrondissement

- N....., professeur de danse classique, représentante des professeurs au conseil d'établissement du CMA 19
- N....., professeur de clarinette et de musique de chambre, représentante des professeurs au conseil d'établissement du CMA 9
- N....., agent administratif vacataire
- N....., directrice adjointe du conservatoire du 16^{ème}
- N....., responsable de la scolarité au CMA 9
- N....., conseiller aux études du conservatoire du 14^{ème} arrondissement
- N....., chargée de mission cadre supérieur, chargée de la comptabilité au conservatoire du 14^{ème} arrondissement
- N....., directeur du CMA 5
- N....., professeur de formation musicale, conseiller aux études au CMA 19
- N....., vacataire, chargé d'accueil au conservatoire du 14^{ème} arrondissement
- N....., secrétaire « action culturelle, bâtiment, budget, communication » du conservatoire du 20^{ème}
- N....., sous-régisseur du conservatoire du 7^{ème}
- N....., Responsable de la scolarité au CMA 5
- N....., chargée de mission cadre moyen, responsable (précédente) de la scolarité au CMA 6
- N....., directrice du conservatoire du 16^{ème}
- N....., chargée de la scolarité au conservatoire Debussy
- N....., secrétaire générale du CMA 10
- N....., sous-régisseur de recettes du CMA 10
- N....., attachée d'administration, secrétaire générale du conservatoire du 14^{ème} arrondissement
- N....., responsable département art dramatique
- N....., professeur de piano au conservatoire du 11^{ème}
- N....., directeur du conservatoire municipal du 17^{ème}
- N....., directeur du conservatoire du 12^{ème} arrondissement
- N....., chargée de scolarité du CMA13
- N....., agent contractuel, responsable du planning de gestion et réservation des salles de classes, régisseur des concerts et animations, CMA centre
- N....., directeur du CMA centre

- N....., agent chargé de la scolarité du CMA 10
- N....., chargée de mission agent d'exécution, secrétaire au CMA 6
- N....., professeur de harpe
- N....., directrice du conservatoire du 20^{ème}
- N....., agent d'accueil du CMA13
- N....., chargée de mission, chargée de la scolarité au CMA 15
- N....., chargée de mission, chargée de la comptabilité au CMA 15
- N....., secrétaire générale du CMA13
- N....., personnel administratif au conservatoire de la Jonquière
- N....., secrétaire générale du conservatoire du 18^{ème} arrondissement
- N....., agent d'accueil au CMA 6
- N....., agent d'accueil au CMA 19
- N....., professeur de formation musicale, représentant des professeurs au conseil d'établissement
- N....., fonctionnaire catégorie C, agent d'accueil et régisseur ;
- N....., secrétaire générale du CMA 5 ;
- N....., professeur de formation musicale, représentant des professeurs au conseil d'établissement
- N....., agent contractuel, responsable de l'animation, sous-régisseur au CMA centre
- N....., responsable de l'action culturelle, de la communication et de la scolarité du conservatoire du 1
- N....., responsable de la scolarité et sous-régisseuse au CMA 12
- N....., secrétaire générale du conservatoire du 11^{ème}
- N....., régisseur technique au CMA 12
- N....., professeur, conseiller aux études du CMA 20
- N....., directeur du CMA 13
- N....., directrice du conservatoire du 14^{ème} arrondissement
- N....., professeur de harpe au conservatoire du 16^{ème}
- N....., professeur de guitare, représentant des professeurs au conseil d'établissement du CMA 19

- N....., directeur du CMA 9
- N....., professeur de violon, représentante des professeurs au conseil d'établissement du CMA 9
- N....., chargé de l'accueil et de la surveillance au conservatoire du 11ème ;
- N....., agent d'accueil au CMA 15 ;
- N....., cadre administratif au conservatoire Debussy ;
- N....., directeur du conservatoire du 6^{ème} arrondissement ;
- N....., professeur de rythme musical au conservatoire du 16^{ème} ;
- N....., chargée de mission cadre supérieur, chargée de la scolarité au conservatoire du 14^{ème} arrondissement
- N....., responsable département danse
- N....., sous-régisseur du conservatoire du 16^{ème}
- N....., directrice du conservatoire du 18^{ème}
- N....., agent titulaire catégorie A, secrétaire générale du CMA centre
- N....., chargée du secrétariat et de la communication du CMA 12
- N....., agent d'accueil au CMA 19
- N....., responsable administrative au CMA 9
- N....., chargée de la scolarité au CMA 9
- N....., responsable département écriture et FM
- N....., directeur du conservatoire du 7^{ème}
- N....., responsable de la logistique, des marchés, ACMO au conservatoire du 11^{ème}
- N....., secrétaire générale du CMA 15
- N....., secrétaire de scolarité du conservatoire du 20^{ème}
- N....., agent chargé de l'accueil et de l'informatique du CMA 10
- N....., responsable département piano et percussions
- N....., agent contractuel, responsable de la communication, des questions informatiques, de la gestion des stocks de consommables, CMA centre
- N....., secrétaire générale du CMA 19
- N....., agent chargé de la diffusion culturelle du CMA 10

- N....., directeur du conservatoire du 11^{ème}
- N....., secrétaire générale du CMA 12
- N....., professeur d'art dramatique, représentante des professeurs au comité d'établissement du conservatoire du 15^{ème} arrondissement
- N....., directeur du CMA 15

Représentants des parents d'élèves (Liste alphabétique)

- N....., représentant des parents d'élèves du conservatoire
- N....., représentant des parents d'élèves au conservatoire du 16^{ème}
- N....., représentant des parents d'élèves au conservatoire du 11^{ème}
- N....., représentante des parents d'élèves au conseil d'établissement du CMA 19
- N....., représentant des parents d'élèves du conservatoire ;
- N....., représentant des parents d'élèves au conservatoire du 11^{ème}
- N....., représentant des parents d'élèves au conseil d'établissement du CMA 9 ;

ADMINISTRATION DE L'ETAT (Liste alphabétique)

- N....., chef de la division des écoles, Divisions et services de l'enseignement scolaire, Rectorat de Paris
- N....., chef du service des affaires générales et des licences d'entrepreneur de spectacle, direction régionale des affaires culturelles d'Ile-de-France

PROCEDURE CONTRADICTOIRE

Le rapport provisoire a été adressé le 6 juillet 2010 à la directrice des affaires culturelles.

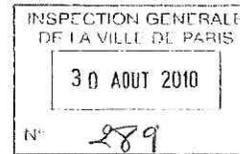
Par note du 30 juillet 2010, la directrice des affaires culturelles a fait part de certaines observations et a sollicité un délai supplémentaire.

Par note du 4 août 2010, l'Inspecteur général chargé par intérim de l'Inspection générale a accordé un délai supplémentaire jusqu'au 31 août pour que la DAC transmette ses remarques.

Par note du 26 août 2010, la directrice des affaires culturelles a fait part de ses dernières observations sur le rapport provisoire.

Mairie de Paris

11 rue de la Harpe - 75005 Paris



La Directrice

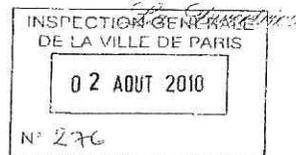
N/Ref. : BEAPA - 10-293
Affaire suivie par :
Paris, le : 26 AOUT 2010
NOTE à l'attention de : Madame
Directrice générale de l'Inspection Générale
Objet : Rapport provisoire de synthèse de l'audit des conservatoires municipaux
d'arrondissement (rapport 08-24)

Je vous remercie d'avoir bien voulu accepter par courrier du 4 août de m'accorder un délai de réponse au 31 Août.

Après relecture de ce rapport provisoire, je constate qu'en dehors des remarques particulières dont je vous ai fait part dans ma note du 30 juillet, je n'ai pas de modifications à apporter.

En revanche, je tenais à vous informer que je vais mettre en place dès à présent, et ce en concertation avec tous les acteurs concernés, et au premier chef les directeurs de conservatoires, des groupes de travail relatifs aux préconisations formulées par les rapporteurs.

Comme je vous l'avais déjà signalé dans les diverses réponses faites aux rapports provisoires de chacun des conservatoires, un certain nombre de propositions sont déjà en cours de réalisation (amélioration des conditions d'inscription, élargir l'accès aux CM, développer des partenariats, ouverture sur le milieu scolaire, tarifications etc...).



N/Ref. : BEAPA - 10-250

Affaire suivie par :

Paris, le : 30 JUL. 2010

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

Objet :

Rapport provisoire de synthèse de l'audit des conservatoires municipaux
d'arrondissement (rapport 08-24)

J'ai bien reçu le rapport provisoire relatif à l'objet ci-dessus et je vous en remercie.

Dans la mesure où il est extrêmement riche en analyse et propositions je vous serais obligée de bien vouloir m'accorder un délai pour la réponse.
En effet, vous me demandez de vous adresser celle-ci avant le 6 Août ; comme vous l'imaginez c'est une période de congés où les personnels sont pour certains absents.

Toutefois je souhaiterais d'ores et déjà faire quelques remarques :

Dans le chapitre « relations élèves et familles » je m'étonne un peu de la proposition 8 consistant « à réfléchir à la passation de marchés publics pour ouvrir de nouvelles places... » ; si je vois bien l'intérêt de cette démarche, il me paraît un peu risqué voire contradictoire, à peine 4 ans après la reprise en régie de réinstaurer un système parallèle avec des associations. En revanche, cette procédure est peut-être à explorer pour les disciplines ou enseignements qui n'existent pas au sein des CMA mais il me semble qu'il faut malgré tout être très prudents, comme vous l'avez bien noté les confusions se font assez vite lorsqu'il y a des associations satellites autour des CMA. Au surplus ce processus, s'il s'agit d'offrir strictement l'offre de service public telle qu'elle est définie par le Ministère de la Culture, aurait un coût équivalent pour la Ville.

- Dans le domaine des Ressources Humaines, je note que vous n'abordez pas la grande complexité de gestion des 112 CDI administratifs (à part la question très juste de la mobilité) : en particulier sur la question complexe du temps de travail sur lequel repose toute l'organisation des conservatoires et leur ouverture au public, ou sur la question complexe de la gestion de carrière de ces agents (déroulement de carrière, accès aux concours administratifs, promotions de grade, revalorisation salariale...) sauf la nécessité de les former à la culture administrative. Ces questions mobilisent fortement le pôle RH du BEAPA depuis 3 ans. Plus de 70 administratifs ont été reçus en entretien de revalorisation salariale par le BEAPA et le BRH en juin et juillet dernier. Toutes ces questions ont été largement soulevées par les agents concernés. Je suis étonnée que votre rapport n'en fasse pas état dans la mesure où les personnels que vous avez rencontrés ont dû sans doute évoquer ce sujet avec les auditeurs.

- Sur la nécessité d'un Vademecum, le pôle RH du BEAPA en a constitué un, qui est régulièrement mis à jour, et disponible à tous les encadrants sur le réseau commun entre le BEAPA et les conservatoires. Par ailleurs, le responsable RH et son adjoint consacrent une demi-journée d'information sur les RH à tous les nouveaux directeurs et SG des conservatoires au moment de leur prise de poste, à leur demande.

Concernant l'harmonisation du temps pédagogique (p.34/63), vous suggérez de réduire la durée du cours d'instrument par élève afin de dégager ainsi des heures d'enseignement. Je n'y suis pas favorable : au contraire depuis quelques années nous affirmons qu'il est important que 2 élèves aient 1H de cours, ce qui nous paraît essentiel sur le plan pédagogique et est par ailleurs cohérent avec le schéma d'orientation pédagogique du ministère. L'adjoint au Maire a obtenu que la Ville de Paris suive en la matière cette préconisation fondamentale du ministère : il serait curieux d'y revenir.

De plus, concernant les cours de FM, vous parlez de « normes » de la Dac, il ne s'agit que d'indications et de fourchettes horaires.

Enfin, quant à votre remarque relative au « sentiment d'appartenance » (.57/63), vous notez que les directeurs ne seraient pas suffisamment associés à la réflexion menée par la DAC. Je suis un peu surpris car, outre les réunions régulières des directeurs, nous les sollicitons régulièrement pour constituer de nombreux groupes de travail mis en place (admissions, règlement pédagogique en art dramatique et en musique, Certificat d'Etudes Musicales, parcours différenciés, communication, ARPEGE etc...). Les directeurs ont par ailleurs été associés à l'élaboration du projet de direction. Quant à convoquer des personnels sans en informer les directeurs, j'ignore à quoi il est fait allusion car tant pour les réunions qu'a fortiori pour les inspections, les directeurs sont systématiquement prévenus.

Comme vous le constatez il reste beaucoup de remarques à étudier, c'est pourquoi je vous réitère ma demande d'un délai de réponse.

pl

La sous-directrice
de l'administration générale