

**Note**  
**sur la situation budgétaire du Conservatoire du Centre**  
**de 1997 à 2001**

Les bilans comptables du conservatoire du Centre sont arrêtés au 31 août de chaque année. Ils recouvrent donc la réalité du fonctionnement du conservatoire par année scolaire. Une moitié environ des 17 conservatoires parisiens fonctionnent ainsi pour leurs comptes, les autres en année civile.

Le budget de l'association du conservatoire du Centre, qui compte entre 1996 à 1999 de 1.113 à 1.155 élèves, est le plus important de l'ensemble des conservatoires parisiens et le seul à avoir dépassé 3 MF.

Il *apparaît* en équilibre durant la période sous revue.

Mais cette impression est trompeuse, car le conservatoire a commis des erreurs de gestion durant plusieurs années, avant tout en ce qui concerne la gestion de l'équipe administrative ; erreurs qui vont à terme hypothéquer ses comptes.

Les charges du conservatoire augmentent de façon très importante entre 1997 et 2001 : de 36,99 % en 5 ans ; tandis que les produits n'augmentent que de 7,77 % sur la même période.

Les recettes fournies par les droits d'inscription des élèves sont la principale ressource de l'association du Conservatoire (80 % en moyenne) pour rémunérer l'équipe administrative et organiser les animations.

Les professeurs qui représentent de loin la plus grande part de dépenses d'un conservatoire sont rémunérés par la Ville de Paris.

**Synthèse des résultats comptables 1997-2001**

	$\Delta$ 01/00	2001	$\Delta$ % 00/99	2000	$\Delta$ % 99/98	1999	$\Delta$ % 98/97	1998	1997
<b>Total des charges</b>	+ 6,2	3.314.580	+ 4,8	3.121.181	+ 5,4	2.827.684	-10,8	2.681.501	2.419.469
Bénéfice		-		-	+600	148.254	- 44	21.179	37.931
<b>Total des produits</b>	-1,79	2.648.501	- 9,3	2.696.865	+ 10	2.975.939	+ 9,9	2.702.680	2.457.401
Perte	+ 57	- 666.079		- 424.316					

Les recettes de l'association augmentent de 1997 à 1999 de 11,5 %, elles diminuent ensuite légèrement mais régulièrement. Au budget prévisionnel pour 2001-02, elles se montent à 1,949 MF, soit 250.000 F de moins qu'en 1999.

L'équilibre financier de l'association du conservatoire a été mis en déficit par deux types de facteurs :

**1. Une politique de gestion du personnel irrégulière, dont les conséquences contentieuses pèsent lourdement sur les résultats du conservatoire à partir de 2000.**

- L'équipe administrative du conservatoire du Centre est importante, elle a compté jusqu'à 13 personnes, soit près de deux fois plus que la plupart des autres établissements parisiens, dont les équipes sont souvent très réduites (4 à 6 personnes). Mais elle comptait nombre d'emplois précaires très peu rémunérés (contrat emploi-solidarité, emplois-jeunes, AFIP).

"L'effet de ciseaux" des charges était inévitable à moyen terme, notamment du fait de l'application obligatoire de la convention collective de 1998 au personnel administratif de l'association, non respectée jusque là par le directeur, en poste de 1990 à fin septembre 2001. Cette convention a conduit à revaloriser plusieurs emplois et à rémunérer des arriérés d'ancienneté non pris en compte auparavant.

- Le déficit a de plus été creusé radicalement pour les deux derniers exercices par les provisions pour risques contentieux qui ont dû être constituées en 2000 (442 KF) et 2001 (589 KF) en prévision des contentieux avec le personnel administratif de l'association. Ces contentieux ont suffi à mettre le budget en déficit important et à entamer largement les capitaux propres.

76.537 € ont été versés en 2002 aux trois salariés qui s'étaient pourvus aux prud'hommes, selon un arrangement amiable trouvé entre l'association et ces salariés.

13.885 € sont réclamés par d'autres salariés de l'association.

En 2002, s'ajouteraient à ces contentieux à provisionner, 106.047 € réclamés par un salarié à l'association pour rupture abusive de contrat et 58.000 € par une autre salariée pour des indemnités d'heures supplémentaires et un rattrapage d'indemnités d'ancienneté.

Les revendications indemnitaires de l'équipe administrative correspondent à la rémunération des heures supplémentaires effectuées lors des périodes d'inscriptions et d'examens, ainsi qu'à l'occasion de la quinzaine de concerts annuels des orchestres du conservatoire (préparation des salles, vente de billets, accueil, rangements, en soirée et en week-end).

Le directeur considérait que les périodes de fermeture du conservatoire durant les vacances scolaires représentaient des congés exceptionnellement longs pour le personnel administratif, (13 semaines par an au lieu de 5 contractuelles) qui compensaient largement les heures supplémentaires effectuées. Ce système a fonctionné près de 8 ans sans plainte des intéressés.

Ce raisonnement est cependant contraire à la législation du travail : les périodes de fermeture du conservatoire étant obligatoires, le personnel n'a donc pas le choix des dates de ses congés, qui ne sauraient représenter une compensation à des heures supplémentaires, qui de leur côté ne pouvaient être une obligation imposée aux agents.

D'autres irrégularités ont été constatées dans le domaine de la gestion du personnel (étudiants employés sur un contrat emploi-solidarité, agents payés pour 32 heures hebdomadaires revalorisées alors qu'ils en faisaient 39), qui symbolisent une politique systématique d'embauche sur de petits contrats précaires.

L'inspection du travail a sommé le directeur dès 1999 de régulariser la situation de 7 agents administratifs, ce qui n'a été fait que très partiellement à l'été 1999 (24.515 F), pour finir par une condamnation du directeur et de la présidente de l'association (présidente de 1980 au 21 mai 2001), le 24 novembre 2000 par la 31<sup>ème</sup> chambre du tribunal correctionnel de Paris pour "travail dissimulé".

Les trois agents qui ont porté leur affaire aux Prud'Hommes ont négocié à l'amiable avec la nouvelle présidente du conservatoire durant l'année 2002 des indemnités qui seraient inférieures aux provisions prévues.

## **2. Une gestion hasardeuse des dépenses d'animation et des achats du conservatoire.**

- Loin d'avoir anticipé les déficits que pourraient creuser les provisions nécessaires au financement des contentieux dus à cette gestion aléatoire du personnel, fin 1998, constatant son premier bénéfice supérieur à 100.000 F, le CA de l'association autorise le projet du directeur d'effectuer (en mars 1999) des achats très onéreux et non indispensables (un piano à queue de concert et du matériel d'enregistrement semi-professionnel pour plus de 300.000 F). Ces achats font l'objet d'une provision inscrite en charges en 1998 et réintégrée en produits en 1999.

Globalement, les achats d'instruments de musique et de matériel de bureau ou informatique et d'aménagement doublent en 2 ans, de 300.000 F en 1996-97, ils passent à près de 600.000 F en 1998-99.

- Les dépenses d'animations représentaient de 1996 à 1998 près de 40 % du budget global de l'association. Par élève, elles dépassent 800 F de 1996 à 1999 et sont deux fois supérieures à la moyenne des conservatoires parisiens. Elles n'étaient couvertes qu'à hauteur de 20 à 28 % par les recettes propres des concerts et du sponsoring, entre 1996 et 2001.

Pour mener une politique intensive d'animations (15 à 20 concerts par an, donnés par les 11 formations orchestrales et ensembles du conservatoire), en particulier par son orchestre symphonique de grands élèves renforcés par des professeurs, dirigé par le directeur de 12 à 18 fois par an.

Plusieurs méthodes visaient à reporter sur la Ville de Paris des dépenses qui relevaient de l'association (cachets de professeurs jouant dans l'orchestre symphonique du conservatoire facturés en heures pédagogiques à la DAC, d'autres cachets sont réglés en défraiements afin d'éviter les charges sociales, etc.).

Ces manoeuvres ont permis de diminuer artificiellement la proportion des dépenses d'animation dans le budget global de l'association, dont l'importance avait attiré des remarques et des mises en garde de la DAC dès les années 1996-98.

La réduction drastique du nombre des animations à partir de la saison 2001-2002 s'explique en partie par l'arrêt de ces méthodes, et à l'application de la Loi du 18 mars 1999 (et à son décret d'application paru le 28 juin 2000), qui limite à 6 représentations par an au maximum les spectacles pouvant être montés par un organisme non détenteur d'une licence d'organisation professionnelle de spectacles.

- Parmi les dépenses d'animations, les cachets versés au directeur lui-même par l'association représentaient jusqu'en 1999-2000 des montants annuels importants, qui ont contribué à alourdir les charges. Ces cachets s'ajoutaient à des rémunérations versées par l'association pour des cours d'adultes de direction d'orchestre.

Cet état de fait appelle plusieurs remarques, au-delà du problème posé par une situation de cumul d'emplois et de rémunérations interdite aux fonctionnaires :

- Ces cachets et cours du directeur ont grevé le budget des animations de l'association du conservatoire de manière non négligeable. Ils représentaient de 1996 à 1998 près de 17 % du total du poste salaires et charges de l'association.

- Le montant important des cachets du directeur a contribué à affaiblir sa position vis à vis de l'équipe administrative au tribunal correctionnel, puisqu'il justifiait le non-versement de leurs heures supplémentaires par une politique de gestion financière rigoureuse.

### Synthèse de l'évolution des comptes de résultat de 1997 à 2001

(en francs)	$\Delta$ 01/00	2001	$\Delta$ % 00/99	2000	$\Delta$ % 99/98	1999	$\Delta$ % 98/97	1998	1997
<b>Charges</b>									
Consom. en prov. de tiers									
Achats en sous-traitance	- 43	30.656	+ 28	54.413	+ 2,4	42.535	+	41.523	70.762
Achats mat. fournitures	- 18	52.009	+ 50	63.479	+ 5,5	42.181	+	39.970	60.756
Personnel extérieur	-	15.000						12.000	
Autres services ext.*	+ 2,8	429.836	-9,3	418.136	+ 11	461.015	+	414.999	419.192
<b>Charges de personnel</b>									
Salaires	+ 2,9	1.522.305	- 7	1.478.780	+ 20	1.591.380	- 0,8	1.325.020	1.336.103
Charges salariales	+ 2,7	443.664	- 7,1	431.765	+ 22	464.859	- 7,8	380.894	353.020
<b>Dotations amort. prov.</b>									
Dot. amort. s/immos	+ 2	140.933	+ 32	138.118	+ 85	104.682	- 20	56.569	70.855
Dot. prov. risques charg	+ 33	589.803	-	442.941	-	0		312.935	0
<b>Charges financières</b>									
Charges exc.s/op.gest.		12.846		1.146		825		8.454	13.175

<b>Total des charges</b>	+ 6,2	3.314.580	+ 4,8	3.121.181	+ 5,4	2.827.684	-10,8	2.681.501	2.419.469
Bénéfice		-		-	+600	148.254	- 44	21.179	37.931
<b>Total général</b>	+ 6,2	3.314.580	+ 4,8	3.121.181	+ 10	2.975.939	+ 9,9	2.702.680	2.457.401
<b>Produits</b>									
Prestations de services	-0,9	2.300.874	-3,6	2.323.476	- 0,4	2.409.921	+ 10	2.419.911	2.186.925
Dont droits d'inscription	-0,4	2.131.889	-2,7	2.142.121	+ 0,5	2.203.302	+11	2.190.531	1.961.613
Subvention d'exploit.	-27	40.000	+243	55.000	-77	16.000	-8,2	71.562	78.000
<b>Autres produits</b>									
Rembt.CNASEA+CIE	-15,7	224.724	+ 61	266.665	+29	164.769	+14	127.063	111.541
Produits financiers	+70	59.977	-17,5	35.124	-20,9	42.613	-5,8	53.891	57.248
Produits except.s/op.G	+126	12.618	+445	5.572	+ 47	1.021	-89	692	6.714
<b>Total produits</b>	-1,79	2.648.501	- 9,3	2.696.865	+ 10	2.975.939	+ 9,9	2.702.680	2.457.401
Perte	+ 57	- 666.079		- 424.316					
<b>Total général</b>	+ 6,2	3.314.580	+ 4,8	3.121.181	+ 10	2.975.939	+ 9,9	2.702.680	2.475.401

### Commentaires sur les comptes de résultat :

Les lignes "total de charges" ou "total de produits" peuvent dépasser le total des lignes figurant sur ce tableau, certains postes mineurs ayant été ici supprimés pour ne faire ressortir que les postes significatifs. Les tableaux sont à lire de droite à gauche pour prendre en compte les évolutions d'une année sur l'autre.

Les provisions pour risques des deux derniers exercices (442 et 589 KF), sont prises en prévision des contentieux en cours avec le personnel administratif, alors que la provision de 312 KF inscrite en 1998 couvrait les achats du piano à queue et du matériel d'enregistrement prévus en 1999.

En 1999, où aucune provision de ce type ne vient encore "grever" les charges, l'équilibre est atteint grâce à la réintégration en produit des 312 KF provisionnés en 1998 en charges pour l'achat du piano de concert. Cette réintégration est venue "lisser" les résultats entre 1998 et 99.

Contrairement aux sociétés, dont les politiques de provisions pour risques peuvent viser à minorer le bénéfice imposable, les associations ont intérêt à se constituer des fonds de roulement en prévision d'éventuels mauvais jours.

Une politique prudente aurait donc consisté à garder cette somme en fonds de roulement, comme par le passé où, malgré de faibles bénéfices annuels, les reports à nouveau sont positifs.

En 2000, la provision pour risques contentieux de 442.941 F cause une perte d'exploitation pratiquement équivalente, qui "consomme" au bilan le report à nouveau positif de 281.789 F, déjà 2,5 fois moins élevé que celui de 2000 (706.105 F).

L'expert-comptable a provisionné dans les comptes 1999-2000 -et non dans les comptes arrêtés au 31 août 1999- une provision pour risques de gestion, bien que le contrôle de l'Inspection du travail ait eu lieu en juin 1999, car il précise n'avoir eu communication de l'ampleur des contentieux et du risque financier qu'en novembre 2000, soit près de 17 mois plus tard, quand le chiffrage de ce risque (fait par les avocats de l'association d'après la première demande des salariés, déposée aux Prud'Hommes le 3 novembre 2000), lui est adressé à sa demande.

Le Commissaire aux comptes qui certifie les comptes de l'association depuis novembre 1999, confirme n'avoir été lui aussi réellement informé du montant des contentieux qu'en novembre 2000 et le signale dans l'annexe des comptes 2000 et au CA du 12 décembre ; encore était-ce parce qu'il avait demandé la raison des honoraires d'avocats figurant dans les comptes de cet exercice.

A la clôture des comptes 1999, il lui avait été dit, ainsi qu'à l'expert-comptable, que le problème soulevé par l'inspection du travail était réglé par la régularisation effectuée en juillet 1999.

Aux séances du CA de fin 1999, ni le directeur ni la présidente ne préviennent le conseil des exigences posées par l'inspection du travail qui ordonne la régularisation de *toutes* les heures supplémentaires dues au personnel administratif, qui entraîneront par la suite les contentieux donnant lieu à de fortes provisions en 2000 et 2001.

Bien que l'issue de ces contentieux soit incertaine, la pratique consiste toujours à chiffrer au maximum les provisions pour risques, par mesure de prudence.

### Synthèse de l'évolution des comptes de bilan de 1997 à 2001

(en francs)	% Δ 01/00	2001	% Δ 00/99	2000	% Δ 99/98	1999	% Δ 98/97	1998	1997
<b>ACTIF</b>									
Immos. corp. (Instr.)	+ 4,7	634.051	+ 0,5	605.812	+ 70	602.813	+ 22	353.281	288.281
- (amort. instruments)	+ 35	(342.993)	+ 51	(252.628)	+ 66	(166.426)	+ 86	(99.992)	(53.691)
= Immos. Nettes	- 16	291.057	- 19	350.184	+ 72	436.386	+ 3,5	253.289	234.590
Immos mat bur.inf.	+ 0,9	349.696	+ 71	346.383	+	202.528	+ 18	100.813	85.269
					100				
- Amort. amt. mat.bur	+ 33	(203.037)	+ 51	(152.470)	+ 61	(100.554)	+ 19	(62.306)	(52.037)
=Total autres immos	- 24	146.658	+ 90	193.913	+	101.973	+ 15	38.507	33.232
					164				
<b>Actif immobilisé</b>	+ 80	983.748	- 7,5	544.098	+	588.360	+ 8,9	291.797	267.822
					101				
Créances (impayés)	+	21.411	- 30	6.468	- 42	9.350	+	16.360	2.216
	231						638		
Valeurs mob. Placem	+ 6,7	1.534.607	=	1.437.869	- 21	1.428.855	+ 14	1.723.376	1.511.175
<b>Actif circulant</b>	+ 7,9	1.603.886	- 2,5	1.485.793	- 18	1.524.833	+ 17	1.859.189	1.584.547
<b>Total général</b>	+ 0,5	2.041.603	- 1,6	2.029.891	- 4	2.063.194	+ 16	2.150.986	1.852.369
<b>PASSIF</b>									
Report à nouveau	- 60	281.789	+ 26	706.105	+ 3,9	557.850	+ 7,6	536.671	498.739
Résultat exercice	+ 57	- 666.079	- 386	- 424.316	+	148.254	- 44	21.176	37.931
					600				
Capitaux propres	- 236	- 384.289	- 60	281.789	+ 26	706.105	+ 3,9	557.850	536.671
Prov. risques charges	+	1.032.745		442.941		-		312.935*	-
	133								
Dettes fisc.& soc.	+ 6,3	150.830	- 23	141.887	+	184.638	- 12,5	57.930	66.242
					218				
Prod. const.d'avance	+ 4,1	1.175.337	- 1,7	1.128.143	- 4,6	1.148.205	+ 1,1	1.204.062	1.190.934
Total dettes	+ 6,7	1.393.147	- 3,8	1.305.160	+ 6	1.357.088	- 2,6	1.280.200	1.315.698
<b>Total général</b>	+ 0,5	2.041.603	- 1,6	2.029.891	- 4	2.063.194	+ 16	2.150.986	1.852.369

Commentaires des comptes de bilan : ce tableau est une synthèse des bilans sur 5 ans. Pour en faciliter la lecture, certaines lignes d'importance secondaire ne sont pas reproduites, les sous-totaux intermédiaires ne sont donc pas forcément le résultat de l'addition des lignes précédentes.

Les importants "produits constatés d'avance" entrant dans la rubrique des dettes sont les droits d'inscription payés en grande partie dès le mois de juin pour l'année suivante. Les comptes arrêtés au 31 août renvoient ces recettes à l'exercice suivant et les considèrent alors comme des dettes car, si l'activité du conservatoire devait s'arrêter au 1<sup>er</sup> septembre, les droits d'inscription seraient à rembourser aux familles.

Il ne s'agit donc pas de dettes au sens où le conservatoire aurait contracté des emprunts auprès d'établissements bancaires, car ce n'est pas le cas.

Les valeurs mobilières de placement peuvent paraître très élevées. Elles sont le résultat du placement de la trésorerie fournie par les droits d'inscription des élèves réglés en juin (le solde en septembre), dans lesquels l'association puise tout au long de l'année au fil de ses besoins. Ces placements rapportent chaque année de 35.000 F à près de 60.000 F d'intérêts.

Les comptes arrêtés fin août (pour retraduire la réalité d'un fonctionnement par année scolaire), traduisent donc une situation de trésorerie à son plus haut niveau.

Les conflits qui perdurent au sein de l'équipe pédagogique, ainsi qu'entre les deux associations de parents d'élèves risquent de contribuer à une diminution des recettes d'inscription par une certaine désaffection des élèves, perturbés par l'absence de directeur pendant de longs mois et la réduction du programme d'animations, dont il était difficile de leur faire admettre le caractère obligatoire, aussi bien pour des raisons réglementaires que financières.

Au-delà de la régularisation souhaitable de la situation par l'application de la convention collective et l'application de l'accord ARTT - en cours lors de la remise du rapport de l'Inspection générale -, l'équipe administrative devrait être réduite pour diminuer le poste salaires et charges, très élevé pour un conservatoire municipal.

Une réorganisation des fonctions du personnel d'accueil et de secrétariat est préférable à de nouvelles embauches pour remplacer les départs prévus.

La situation de déficit budgétaire alarmante (il serait de 45.000 € en 2002, selon la DAC) est créée par les risques contentieux (dont le total s'élèverait à 263.736 €, soit plus de 1,7 MF) est difficilement tenable pour l'association, qui doit rapidement trouver à y remédier.