

**GESTION LOCALE**

# **Optimiser les services et les moyens**

**2014**

**LES ÉTUDES**

**VILLES**  
de **FRANCE**  
VILLES & AGGLOMÉRATIONS

## Les villes composant les EPC\*

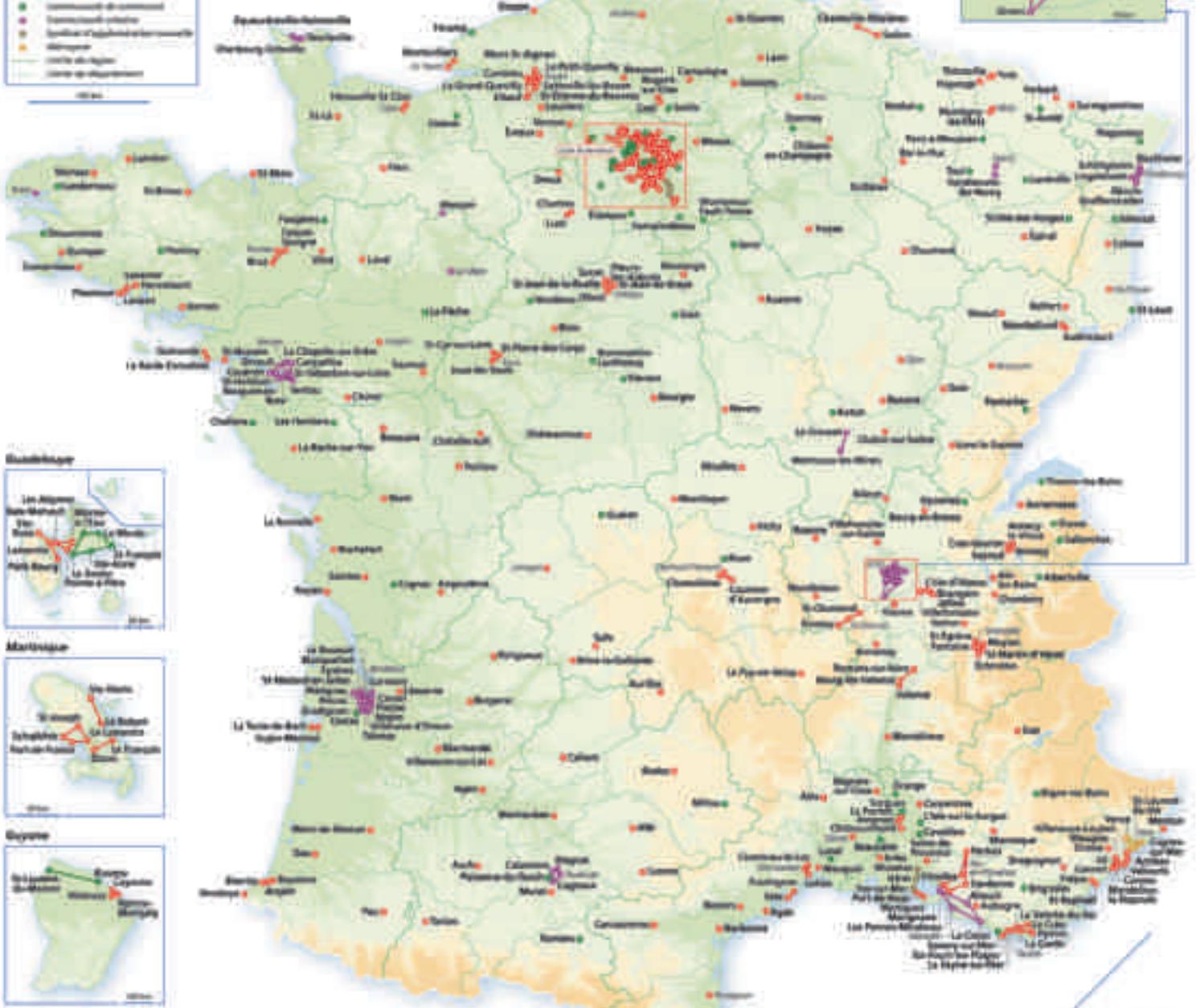
\* EPC : établissement public de coopération intercommunale

- Communauté d'agglomération
- Communauté de communes
- Communauté urbaine
- Syndicat d'agglomération nouvelle
- Métropole
- Ville déléguée
- Carte d'agglomération

### CU Lille Métropole



### CU de Lyon (Grand Lyon)



### Guadeloupe



### Martinique



### Guyane



### Reunion-Pigeon



### La Petite Couronne



### Mayenne



© 2010 IGN - Tous droits réservés

# ÉDITORIAL

## Des clés pour améliorer la gestion locale

La raréfaction voire la baisse des ressources de nos collectivités, la recherche d'adéquation des moyens aux politiques locales, ont conduit Villes de France à rééditer sous un seul document, deux études comparatives réalisées il y a trois ans sur le dimensionnement des effectifs par service dans nos villes.

Ce recueil tire les enseignements de l'analyse déclarative des effectifs conduite dans soixante des collectivités membres de notre réseau. Ce document - dont les résultats individuels sont disponibles sur demande auprès de Villes de France - est ciblé sur plusieurs compétences locales : l'éducation, la lecture publique, le parc automobile, les espaces verts, les équipements nautiques, et les écoles de musique, de danse et d'art dramatique.

L'objectif poursuivi par ces évaluations est d'apporter aux exécutifs locaux, non seulement, des éléments d'aide à la décision sur la question du dimensionnement des moyens en personnel pour ces services, mais aussi, de mettre en exergue des leviers pour influencer sur le niveau des prestations proposées.

En espérant que ce travail collaboratif vous soit utile et qu'il contribue concrètement à une optimisation de la gestion locale, je vous en souhaite une bonne lecture.

**Caroline Cayeux**  
Sénateur-maire de Beauvais  
Président de la CA du Beauvaisis  
Présidente de Villes de France

# SOMMAIRE

L'optimisation des effectifs des services publics : un enjeu désormais incontournable pour le bloc local .....	3
L'assistance auprès des enseignants de maternelle .....	4
La surveillance du temps de repas .....	7
Les équipements de lecture publique .....	10
Le service de parc automobile .....	13
Les écoles de musique, de danse et d'art dramatique .....	16
La gestion et l'entretien des espaces verts .....	20
Les équipements nautiques .....	24

Ce travail a été réalisé par le cabinet Duranton Consultants pour le compte des Villes de France



Villes de France  
94 rue de Sèvres  
75007 Paris  
Tél. : 01 45 44 99 61  
contact@villesdefrance.fr  
www.villesdefrance.fr



DURANTON Consultants  
2 rue Quinault  
75015 Paris  
Tél. : 01 30 09 80 00 - Fax : 04 42 24 29 84  
contact@duranton-consultants.fr  
www.duranton-consultants.fr

# L'OPTIMISATION DES EFFECTIFS DES SERVICES PUBLICS : UN ENJEU DÉSORMAIS INCONTOURNABLE POUR LE BLOC LOCAL

Dans le contexte de baisse historique des dotations, de raréfaction durable des ressources financières, alors que la masse salariale pèse de plus en plus lourd dans des budgets de fonctionnement de plus en plus contraints, la question de la productivité et du juste dimensionnement des effectifs des services publics locaux est désormais un sujet de préoccupation affiché et assumé des élus locaux et de leurs équipes de direction.

En 2010 et 2011, Villes de France (alors FMVM) s'engageait et, avec elle, une soixante de ses adhérents dans une étude sur le dimensionnement des effectifs des services publics locaux. Les enseignements tirés de ces études qui concernaient les ATSEM, la surveillance du temps de repas à l'école, les équipements de lecture publique, les services de parc automobile, les écoles de musique, de danse et d'art dramatique, la gestion et l'entretien des espaces verts et les équipements nautiques restent, en ce début de mandat 2014-2020, toujours d'actualité.

La présente réédition va permettre aux villes de France et à leurs agglomérations de s'appuyer sur ce travail fouillé mais synthétique pour faire face à leur propre réalité et aux impératifs d'optimisation qui sont les leurs.

Ces études conduites sur les effectifs des services publics locaux, avec le support méthodologique et technique du cabinet DURANTON Consultants spécialiste en la matière, mettent en exergue des disparités fortes d'une commune ou d'un EPCI à l'autre pour un « même » service. La complexité tient justement au fait que derrière la même appellation d'un service – « médiathèque », « conservatoire », « piscine », « espaces verts », ... – chaque collectivité n'est pas confrontée à la même réalité. Il est ici utile de rappeler que certains facteurs influent sensiblement sur le dimensionnement des effectifs d'un service, dont certains relèvent de la responsabilité première des élus locaux :

- **En premier lieu, le choix du niveau de prestation.** Il appartient avant tout aux élus locaux de définir le niveau de service qu'ils souhaitent mettre en place sur leur territoire. Concrètement, une ville qui affiche une 4<sup>ème</sup> fleur aura besoin de plus d'effectifs dans son service des espaces verts que la même ville qui n'aurait qu'une seule fleur au concours des villes fleuries, par exemple. Autre exemple : un EPCI qui gère un Conservatoire à Rayonnement Régional (CRR) devra consacrer plus de moyens qu'un autre EPCI qui gère un Conservatoire à Rayonnement Intercommunal (CRC/CRI)
- Il est ensuite une réalité systématiquement constatée dans nos analyses des organisations des collectivités territoriales : **l'insuffisante adaptation des compétences des agents aux besoins est une source de sureffectif** partant d'un vieux « réflexe », généralement inefficace, de compenser, par le nombre, la qualité. C'est, dans ce domaine, la politique de recrutement même qui est en jeu. Il est aujourd'hui primordial pour les élus locaux de comprendre que leurs politiques de recrutement doivent être fondées, avant tout autre critère, sur l'adéquation postes/compétences. Mais c'est aussi, pour certaines compétences très pointues, plus rares et qui doivent être mises en œuvre ponctuellement, la question de l'externalisation, voire du mode de gestion, qui est posée.

D'autres facteurs sont plutôt liés à des choix d'organisation des services et relèvent directement de la responsabilité des cadres territoriaux en charge et de leur hiérarchie :

- **La question du « modèle organisationnel » mis en oeuvre a également des conséquences sur le dimensionnement des effectifs.** Certains types d'organisation sont plus consommateurs de moyens en personnel que d'autres. Il nous semble fondamental que les cadres de direction interrogent régulièrement le choix du « modèle organisationnel », notamment à l'occasion de départs d'agents avant d'en demander le remplacement « à l'identique ».
- **Le niveau d'automatisation et d'équipement matériel des services.** Il est aisé de comprendre, par exemple, que le choix d'un système d'arrosage automatique pour des jardinières est moins coûteux en charges de personnel qu'un arrosage manuel par des agents qui, dans ce cas, vont systématiquement par deux (un chauffeur, un agent à la lance d'arrosage) et mobilise un véhicule spécifiquement équipé.
- **La multiplicité des sites où sont répartis les services de la collectivité limite la mutualisation possible pour certains métiers** (accueil, secrétariat, ...). C'est souvent une question complexe car liée à des investissements importants ; pourtant l'éclatement géographique des services est, dans nombre de collectivités qui ont considérablement grossi en effectifs au cours des 20 dernières années, un vrai sujet.

Restent enfin des facteurs encore plus difficiles à maîtriser qui concernent le comportement des bénéficiaires directs des services publics locaux, autrement dit des « consommateurs de services publics ».

- **Le niveau d'activité / de fréquentation des services et les effets de seuil qui en découlent.** Dès lors que les services gérés par la collectivité sont ouverts au public, la question de la juste adéquation entre, par exemple, les horaires d'ouverture au public et les besoins et habitudes de fréquentation de ce public est centrale. Par exemple, ouvrir le bassin sportif et le bassin ludique d'une piscine à un horaire exclusivement fréquenté par les nageurs est sur-consommateur de personnels de surveillance ; ce type de constat devrait pouvoir conduire à fermer un bassin sur deux et donc limiter le nombre de MNS simultanément en poste.

## RAPPEL DE LA DÉMARCHE D'ÉTUDE ENGAGÉE

La démarche d'étude engagée par Villes de France en 2010 et 2011 et qui a permis de produire les analyses présentées dans ce document, s'est déroulée en deux temps :

- Une première phase de travail en groupes thématiques avec des communes ou des EPCI pilotes a permis d'aboutir à une grille d'analyse détaillée pour chacun des services étudiés.
- La deuxième phase de travail a vu la diffusion de chaque grille d'analyse à tous les adhérents de Villes de France, puis la remontée des grilles d'analyse complétées par les collectivités volontaires, et enfin l'exploitation de ces données, leur mise en perspective et la formalisation des présentes synthèses et enseignements tirés.

# L'ASSISTANCE AUPRÈS DES ENSEIGNANTS DE MATERNELLE

## LES PRÉCONISATIONS POUR LES VILLES DE FRANCE

### Permettre à chaque exécutif d'identifier le « bon » niveau de dimensionnement du service des ATSEM

#### ■ Connaître la situation actuelle

- Quelle typologie d'organisation des ATSEM en vigueur dans la collectivité ?
- Quelle taille pour les écoles maternelles (SHON, nombre de classes par section, fréquentation du périscolaire, fréquentation de la restauration scolaire) ?
- Quels moyens totaux en personnel affectés aux écoles maternelles pour accueillir les enfants sur le temps périscolaire, assister les enseignants, assurer l'encadrement des repas et assurer l'entretien ménager des établissements scolaires ?

#### ■ Évaluer l'efficacité des moyens affectés en s'aidant de ratios cibles

- Assistance aux enseignants incluant entretien du matériel pédagogique : 1 ATSEM par classe de petite section, 1 ATSEM pour deux classes de moyenne et grande sections ;
- Entretien ménager : 120 m<sup>2</sup>/heure toutes surfaces confondues (classes, sanitaires, espaces communs) ;
- Accueil périscolaire : 1 adulte pour 8 à 10 enfants de maternelle
- Encadrement du temps de repas : 1 adulte pour 16 à 20 enfants de maternelle.

### Les limites à l'optimisation du dimensionnement des effectifs d'ATSEM

- Une certaine contradiction entre la tendance actuelle à la valorisation du rôle « éducatif » des ATSEM et le maintien de leurs missions d'entretien ménager.

- La durée et l'amplitude des journées de travail en période scolaire :

- Le modèle d'organisation dit « polyvalent » qui est celui qui permet d'optimiser l'effectif global affecté aux écoles maternelles implique une large amplitude de la journée de travail et donc une pénibilité accrue ;
- La pyramide des âges vieillissante de la population d'ATSEM tend à rendre plus difficile la recherche d'un allongement de la journée de travail permettant une polyvalence maximale des agents.

### Les leviers pour agir sur le dimensionnement des ATSEM

- Annualiser le temps de travail au maximum sur les désormais 180 jours scolaires avec la réforme du rythme scolaire (en réalité 4 journées entières et une demi-journée mercredi ou samedi selon les cas)
- Poser des règles de remplacement vis-à-vis des écoles (qui peuvent être différentes selon les écoles). Par exemple, n'assurer le remplacement qu'à compter du moment où l'on atteindrait 1 ATSEM pour deux classes en moyenne sur l'école.
- Disposer d'une vision globale des moyens consentis aux écoles maternelles et ne pas « négocier » avec les enseignants le nombre d'ATSEM indépendamment des autres moyens.
- Rationaliser le patrimoine scolaire afin de limiter le nombre de structures scolaires, augmenter le nombre de classes par école (limiter les effets de seuil) et disposer de restaurants scolaires intégrés aux écoles qui limitent les déplacements d'enfants (et donc les moyens en personnel pour les accompagner).



## CONTEXTE, ENJEUX ET PROBLÉMATIQUE POSÉE AUX COLLECTIVITÉS

Depuis l'étude initiale publiée en mai 2010, la réforme des rythmes scolaires est intervenue (décret du 26 janvier 2013). La mise en œuvre de cette réforme est assurée selon des modalités différentes dans les communes, dans le respect du cadre national général et des « assouplissements » récemment proposés après le renouvellement communal de mars 2014.

### Des contraintes qui s'imposent aux exécutifs locaux

■ Une obligation à mettre à disposition des écoles maternelles des agents spécialisés des écoles maternelles pour assister le personnel enseignant, préparer et mettre en état les locaux et matériels directement utilisés par les enfants (art.2 décret du 28/08/92), bien que le législateur n'ait défini aucune « norme » ou « règle » concernant le dimensionnement des ATSEM.

■ Une nécessité de garantir aux enfants un encadrement du temps de repas dans de bonnes conditions de sécurité :

- Cette réalité génère un besoin de personnels compétents, répartis en des lieux multiples, sur un créneau de temps imposé en milieu de journée scolaire ;
- Aucune instruction précise ne s'applique sur le taux d'encadrement de la pause méridienne, sauf lorsque ce temps est déclaré au titre des ALAE ou ALSH.

■ Un fonctionnement scolaire sur 36 semaines et 4,5 jours par semaine avec la réforme des rythmes scolaires, soit 180 jours de fonctionnement par an (contre 144 jours avant la réforme des rythmes scolaires).

■ Pour mémoire, un agent à temps plein dans la collectivité travaille habituellement en moyenne 220 à 230 jours par an (hors absentéisme).

### Trois modèles d'organisation se rencontrent assez traditionnellement

#### Le modèle 1 dit « ATSEM historique »

■ Dans ce schéma, les ATSEM assurent l'assistance aux enseignants, la surveillance du temps de repas pour les petits élèves de maternelle et prennent en charge le ménage quotidien de l'école maternelle et les grands nettoyages. Pour les temps d'activité périscolaire (TAP) liés à la réforme des rythmes scolaires ou lorsque des garderies périscolaires sont mises en œuvre, la commune doit y affecter des moyens en personnel complémentaires.

#### Le modèle 2 dit « ATSEM polyvalent »

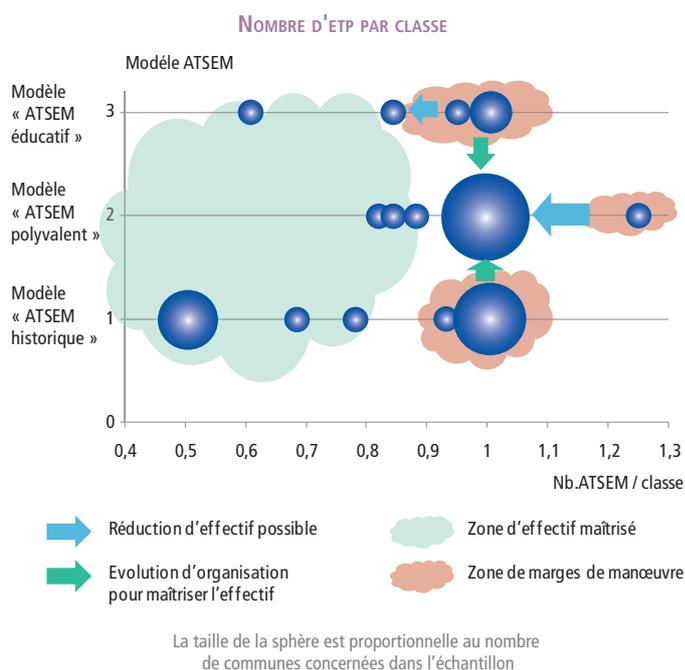
■ Dans ce schéma, les ATSEM assurent à la fois une mission éducative (aux côtés des enseignants durant le temps scolaire et seuls en dehors du temps scolaire – temps du repas et périscolaire) et une mission d'entretien ménager des établissements scolaires.

#### Le modèle 3 dit « ATSEM éducatif »

■ Dans ce schéma, les ATSEM sont exclusivement centrés sur un rôle éducatif (périscolaire, temps scolaire et temps du repas). Des moyens en personnel (ou en sous-traitance) doivent être affectés en sus par la commune pour assurer l'entretien ménager des écoles.

## ÉTAT DES LIEUX ISSU DE L'ANALYSE RÉALISÉE

### Le taux d'ATSEM par classe selon le modèle organisationnel



La part des communes déclarant 1 ATSEM par classe est prépondérante dans l'échantillon interrogé et dans tous les cas jamais en-dessous d'une pour 2 classes.

Lorsque les missions confiées aux ATSEM sont les plus larges (modèle 2), on compte presque toujours une ATSEM par classe, voire plus.

Le modèle historique permet encore de maintenir un taux d'encadrement inférieur dans un nombre significatif de cas.

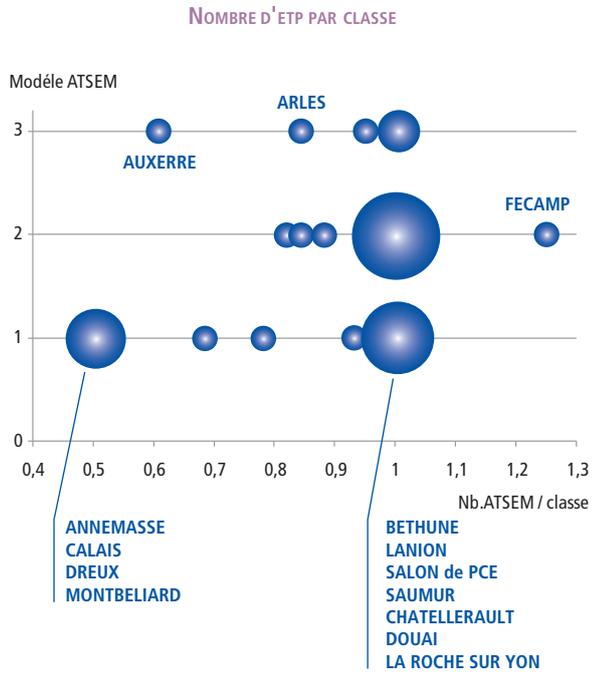
Le modèle 3 où l'ATSEM est clairement positionnée uniquement dans l'assistance aux enseignants et sur le périscolaire est le moins répandu. On peut toutefois noter que lorsqu'il a été mis en place dans une recherche de valorisation de la fonction d'ATSEM, le « retour en arrière » vers un modèle organisationnel où les ATSEM assumeraient, par exemple, des tâches d'entretien ménager est plus difficile.

En croisant le modèle organisationnel en vigueur pour les ATSEM dans les collectivités et le nombre d'ATSEM par classe, se dessinent des types de marges de manœuvre possibles pour la maîtrise de l'effectif (zones de marges de manœuvre figurées en rouge dans le graphique précédent) :

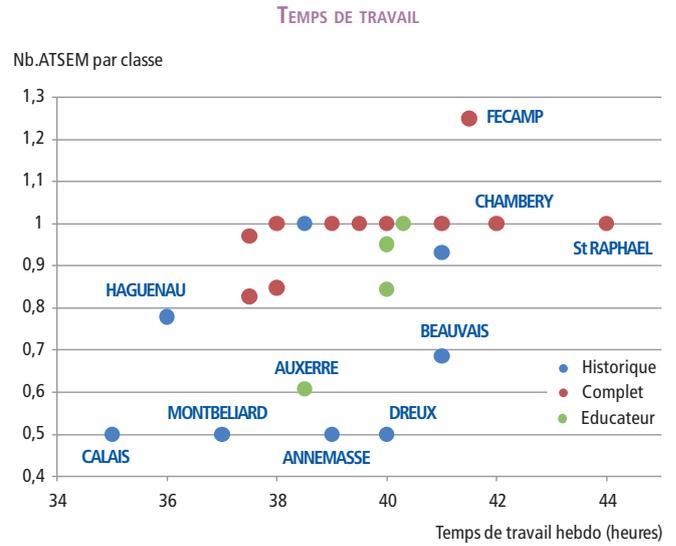
- Une réduction progressive de l'effectif total d'ATSEM pour se rapprocher, dans le même modèle organisationnel, de la situation que d'autres communes arrivent à maintenir (symbolisée par les flèches en bleu dans le graphique précédent).
- Une évolution du contenu des postes d'ATSEM pour s'orienter sur le modèle « ATSEM polyvalent » à effectif d'ATSEM constant : l'enjeu étant de diminuer, ce faisant, l'effectif en charge de l'entretien ménager et/ou des garderies périscolaires (symbolisée par les flèches en bleu dans le graphique précédent).

## Le lien entre temps de travail et dimensionnement des effectifs d'ATSEM

Les communes ayant mis en place le modèle « historique » proposent à leurs ATSEM, en majorité, un temps de travail hebdomadaire inférieur aux autres modèles organisationnels.



A *contrario* le modèle « complet » semble impliquer un temps de travail hebdomadaire entre 38 et 44 heures hebdomadaires (semaines scolaires) permettant de couvrir des plages horaires incluant les temps de garderie périscolaire notamment.



# LA SURVEILLANCE DU TEMPS DE REPAS

## LES PRÉCONISATIONS POUR LES VILLES DE FRANCE

### Les leviers possibles pour agir sur le dimensionnement de l'effectif de personnel d'encadrement du temps de repas

- **Limiter le nombre de rationnaires** par des règles strictes d'inscription.
- **Intégrer dans le taux d'encadrement l'ensemble du personnel municipal présent** pendant le temps de la pause méridienne (hors personnel d'office).
- Mettre en place un **dispositif d'inscription en cantine** qui permette un **ajustement prévisionnel du personnel d'encadrement** nécessaire. En effet, les dispositifs d'inscription en cantine les plus souples pour les parents conduisent bien souvent la collectivité à prévoir du personnel de surveillance dimensionné en fonction de la capacité maximale d'accueil du restaurant scolaire alors que l'effectif d'enfants réellement présent sera peut-être inférieur et aurait pu permettre d'affecter moins de personnel de surveillance.
- « **Mobiliser** » les **enseignants** pour les « ramener » vers la surveillance du temps de repas rémunérée par la collectivité.
- **Adapter le taux d'encadrement à la réalité de la prestation assurée :**
  - Une prestation de surveillance active des enfants est réaliste avec a minima 1 adulte encadrant pour 15 à 20 enfants de maternelle et 1 adulte encadrant pour 25 à 35 enfants de primaire ;
  - Une prestation qui va jusqu'à l'organisation d'activités thématiques encadrées avant/après le temps de repas implique des taux d'encadrement plus importants qui se rapprochent alors des taux de type ALAE à condition qu'un véritable projet pédagogique soit bâti.
- Affecter la **responsabilité de la surveillance du temps de repas des maternelles uniquement aux ATSEM.**
- L'étude montre que dans la plupart des cas les personnels de surveillance déjeunent en même temps que les enfants surveillés. Cette situation, si elle présente l'avantage de donner des repères d'éducation aux enfants (manière de se tenir à table, de se servir, ...) grâce à l'action, en théorie modélisante, de l'adulte présent à leur table, présente l'inconvénient de nécessiter éventuellement plus de personnel d'encadrement.



## CONTEXTE, ENJEUX ET PROBLÉMATIQUE POSÉE AUX COLLECTIVITÉS

### Quatre typologies principales d'organisation du travail liées aux missions assurées par le personnel, qui varient selon les choix politiques et l'implantation des restaurants scolaires

#### ■ Le modèle 1 dit « surveillance »

Dans ce schéma, les personnels placés auprès des enfants pendant le temps de repas sont chargés de leur surveillance et de la sécurité des enfants.

■ Le modèle 2 dit de « surveillance et transport » correspond aux situations où l'éloignement des restaurants scolaires des écoles implique le transport des enfants.

#### ■ Le modèle 3 dit de « prise en charge éducative »

Ce schéma traduit généralement une décision politique qui vise à faire du temps de repas un temps éducatif pour les enfants. Ainsi, les personnels présents durant la pause méridienne proposent aux enfants des activités organisées en dehors du temps de repas.

#### ■ Le modèle 4 dit de « prise en charge globale »

Dans ce schéma, les personnels intervenant pendant la pause méridienne prennent en charge à la fois les lieux de repas (préparation, rangement), la surveillance et la sécurité et l'animation à caractère éducatif.

On observera sur les schémas qui suivent que la **grande majorité des collectivités s'orientent aujourd'hui vers un temps de surveillance du repas à dominante éducative**. Cette évolution du niveau de prestation conduit sur le plan organisationnel à une **augmentation du besoin en personnel** (tant en effectifs qu'en compétences).

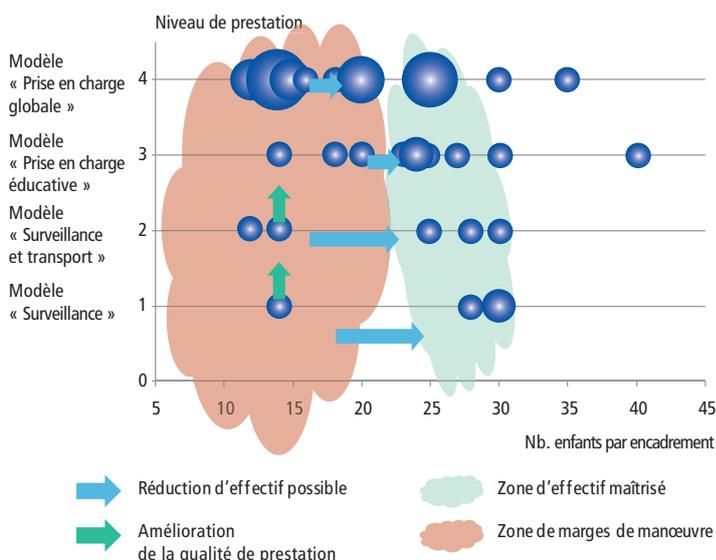
## ÉTAT DES LIEUX ISSU DE L'ANALYSE RÉALISÉE

### Les taux d'encadrement des enfants de primaire pendant le temps de repas, selon le niveau de prestation fourni (modèles 1 à 4 voir ci-avant)

Le taux d'encadrement moyen toutes collectivités confondues s'établit à 1 encadrant du temps de repas pour 21 à 22 enfants d'âge primaire. Une forte prépondérance des missions à dimension éducative est observée. En croisant le modèle organisationnel en vigueur pour la prise en charge du temps de repas dans les collectivités et le nombre d'enfants de primaire par encadrant, se dessinent des types de marges de manœuvre possibles pour la maîtrise de l'effectif (zones de marges de manœuvre figurées en rouge dans le graphique précédent) :

■ Une réduction progressive de l'effectif total d'encadrants pour se rapprocher, dans le même modèle organisationnel, de la situation que d'autres communes arrivent à maintenir (symbolisée par les flèches en bleu dans le graphique précédent).

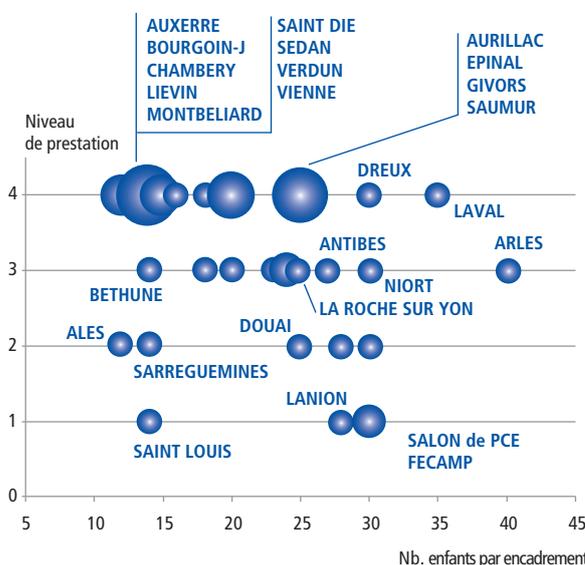
#### ENCADREMENT EN PRIMAIRE



La taille de la sphère est proportionnelle au nombre de communes concernées dans l'échantillon

■ Une évolution de la prestation assurée pour s'orienter sur un modèle de type « prise en charge éducative » ou « prise en charge globale » à effectif d'encadrants constant : l'enjeu étant de mettre en place, avec le même effectif en nombre, un travail éducatif de la part des animateurs du temps de repas (symbolisée par les flèches en vert dans le graphique précédent).

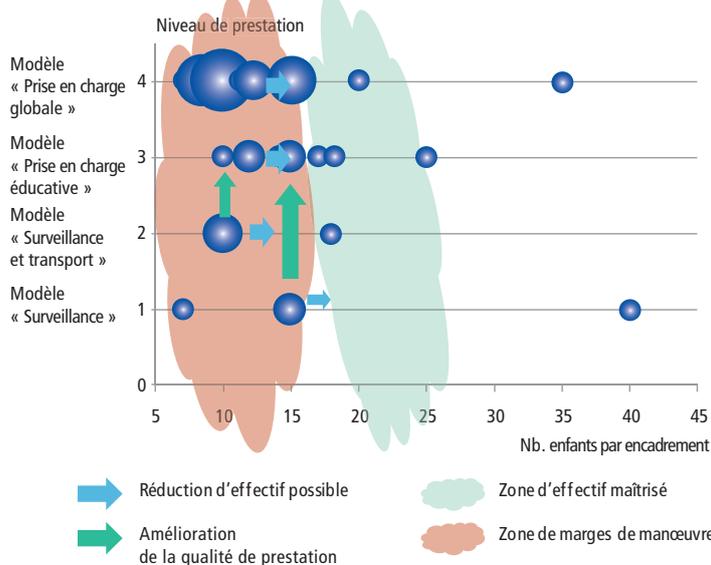
#### ENCADREMENT EN PRIMAIRE



### Les taux d'encadrement des enfants de maternelle pendant le temps de repas, selon le niveau de prestation fourni (modèles 1 à 4 voir ci-avant)

Le taux d'encadrement moyen toutes collectivités confondues s'établit à 1 encadrant du temps de repas pour 13 à 14 enfants d'âge maternel. Une forte prépondérance des missions à dimension éducative est observée.

### ENCADREMENT EN MATERNELLE

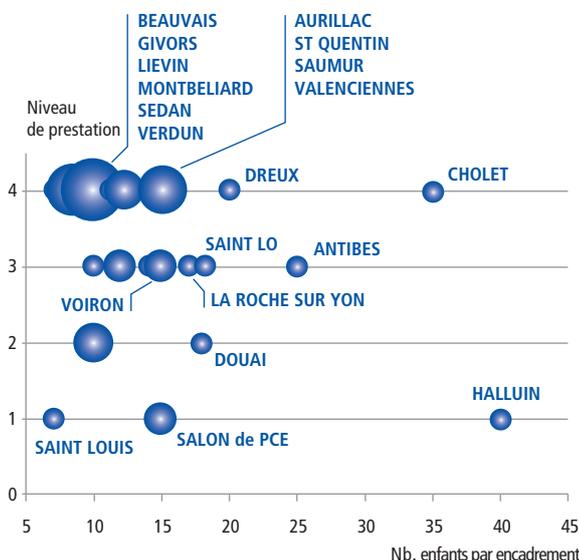


La taille de la sphère est proportionnelle au nombre de communes concernées dans l'échantillon

En croisant le modèle organisationnel en vigueur pour la prise en charge du temps de repas dans les collectivités et le nombre d'enfants de maternelle par encadrement, se dessinent des types de marges de manœuvre possibles pour la maîtrise de l'effectif (zones de marges de manœuvre figurées en rouge dans le graphique précédent) :

- Une réduction progressive de l'effectif total d'encadrants pour se rapprocher, dans le même modèle organisationnel, de la situation que d'autres communes arrivent à maintenir (symbolisée par les flèches en bleu dans le graphique précédent).
- Une évolution de la prestation assurée pour s'orienter sur un modèle de type « prise en charge éducative » ou « prise en charge globale » à effectif d'encadrants constant : l'enjeu étant de mettre en place, avec le même effectif en nombre, un travail éducatif de la part des animateurs du temps de repas (symbolisée par les flèches en vert dans le graphique précédent).

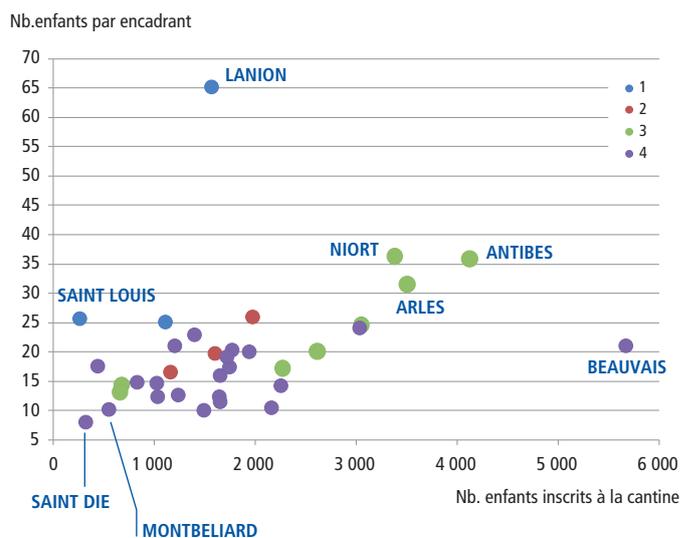
### ENCADREMENT EN MATERNELLE



### La répartition des missions du personnel d'encadrement du temps de repas selon le niveau de prestations (modèles 1 à 4), rapportée au nombre d'enfants encadrés (maternelle et primaire confondus) et à la taille de l'effectif global d'enfants géré.

Le modèle relatif à la mise en œuvre d'une simple surveillance des enfants (voire avec transport vers des lieux de restauration) se rencontre plus fréquemment dans les communes avec moins de 2000 rationnaires inscrits en cantine.

### MISSIONS DU PERSONNEL ENCADRANT



Dès lors que le nombre d'enfants déjeunant à la cantine dépassent les 2000, le modèle d'organisation mis en place correspond pratiquement toujours, dans les collectivités étudiées, à une prestation orientée vers une prise en charge éducative des enfants.

Enfin, les plus faibles taux d'encadrement des enfants (en moyenne plus de 30 enfants par encadrement) se rencontrent dès lors qu'il n'y a pas à gérer de déplacement d'enfants d'un lieu d'école à un lieu de restauration.

# LES ÉQUIPEMENTS DE LECTURE PUBLIQUE

## LES PRÉCONISATIONS POUR LES VILLES DE FRANCE

### Les préconisations pour maîtriser l'effectif des bibliothèques et médiathèques

- Se doter d'un système de gestion qui permette d'affecter le temps de travail du personnel par nature d'activité (au public/interne) et par type de prestations et viser l'objectif des 60% du temps au public. Cet objectif est reconnu par les professionnels du secteur comme permettant de garantir un temps de travail interne suffisant pour assurer un bon niveau de prestation au public (acquisitions régulières, désherbage, ...).
- Réinterroger chaque type de prestation proposée par rapport à l'importance du public concerné et au coût de revient :
  - Artothèque : en général un public assez « confidentiel » ;
  - CD audio et vidéo : observation relativement généralisée d'une chute des prêts ;
  - Périodiques, ... : attraction d'un public visiteur mais pas forcément emprunteur.
- Mutualiser certaines fonctions avec d'autres équipements culturels : surfaces de réserves, médiation culturelle, administration de base de données, actions de communication, ...
- Privilégier au sein même de l'équipement, lorsque l'organisation spatiale s'y prête, une organisation centralisée pour le prêt de documents.
- Développer la polyvalence des agents et la souplesse du régime de travail afin de permettre de faire face plus facilement aux pics de charge.
- Avoir recours à du personnel vacataire. Bien que « non professionnel », ce personnel peut permettre de rendre une prestation attendue, au public, en période de pic d'activité.
- Enfin, les politiques de maillage du territoire par un réseau d'équipements annexes, par le développement de prestations de portage de documents (dans les maisons de retraite, dans les écoles, voire à domicile dans certains cas, ...) est nécessairement plus coûteux en personnel que le fonctionnement d'un équipement central.



## CONTEXTE, ENJEUX ET PROBLÉMATIQUE POSÉE AUX COLLECTIVITÉS

### Le contexte dans lequel s'inscrivent les équipements de lecture publique

- Les équipements de lecture publique ont deux grandes missions : la conservation des documents et l'accès à la lecture, la culture, l'information, la connaissance.  
Pour assurer ces missions, les personnels des équipements doivent assurer, en partie, un travail non directement visible par le public (acquisition, catalogage, équipement, désherbage, ...).
- Les équipements publics sont directement impactés par des évolutions sociologiques et territoriales :
  - Désormais le nombre de prêts, seul, ne reflète plus suffisamment le niveau d'activité des équipements de lecture publique : de plus en plus de visiteurs sont des non emprunteurs ;
  - Cette évolution a nécessairement des impacts sur les compétences et le profil des personnels accueillant le public, voire même sur les horaires d'ouverture au public ;
  - La dimension intercommunale des équipements de lecture publique des villes centres est devenue une réalité incontournable.

### Les points clés du dimensionnement des effectifs d'une bibliothèque ou médiathèque

Le dimensionnement de l'effectif d'un équipement de lecture publique est lié à différents facteurs dont les suivants :

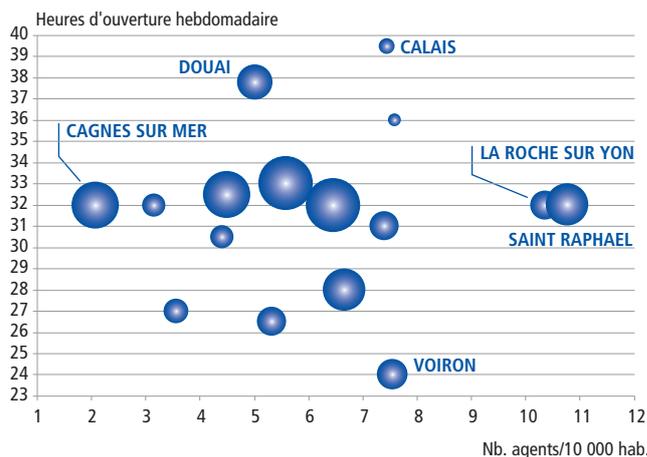
- Le niveau de prestations proposées, notamment amplitudes d'ouverture, types de publics accueillis, variété des supports proposés, diversité des actions de médiation culturelle, présence ou pas d'équipements annexes dans les quartiers, ...
- L'optimisation du rapport entre temps passé au public et temps affecté aux tâches internes ;
- Le suivi du nombre d'utilisateurs des équipements (emprunteurs et visiteurs) ;
- Le niveau d'automatisation des prêts et des retours ;
- Le choix d'organisation des prêts et des retours (centralisation ou non).

## ÉTAT DES LIEUX ISSU DE L'ANALYSE RÉALISÉE

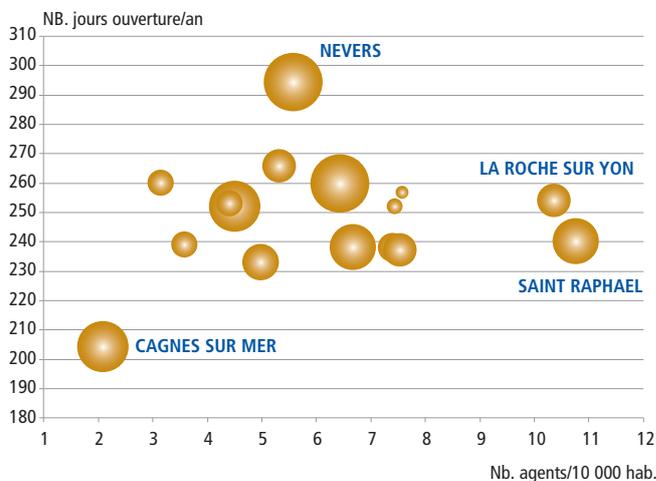
### Ouverture au public et dimensionnement

Sur les graphiques suivants, la surface des bulles est proportionnelle au taux de présence au public (temps passé au public/temps de travail des agents)

TEMPS D'OUVERTURE AU PUBLIC ET EFFECTIFS



OUVERTURE AU PUBLIC ET EFFECTIFS



Ces deux graphiques semblent indiquer qu'un optimum est possible entre les indicateurs présentés :

- Un taux de présence des agents aux publics de l'ordre de 60% ;
- Pour 6 à 7 agents pour 10 000 habitants ;
- Dans un équipement ouvert 32 heures par semaine environ ;
- Et 260 jours par an.

Cet équilibre paraît comme la situation la plus équilibrée entre un bon niveau d'offre de service et un dimensionnement du service optimisé. Du point de vue des moyennes constatées sur la base de l'échantillon de collectivités dont nous disposons :

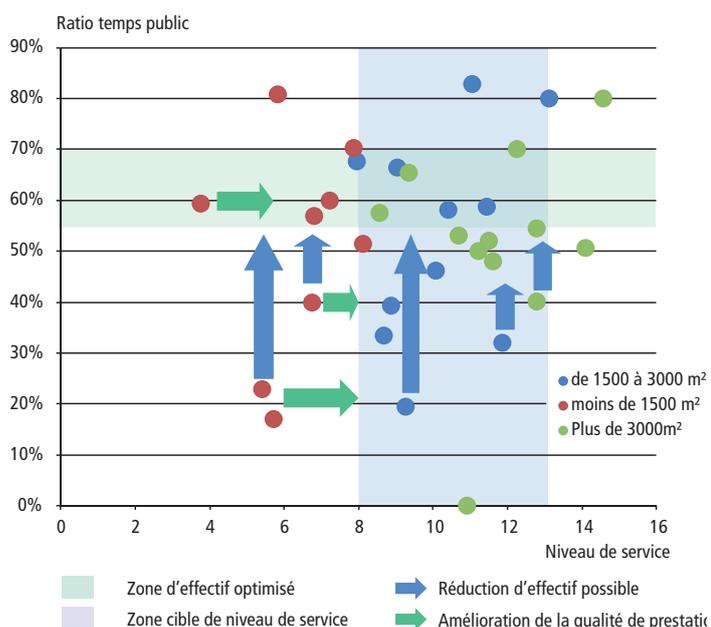
- L'ouverture moyenne hebdomadaire est de 30 heures ;
- L'ouverture annuelle moyenne est de 244 jours ;
- Le dimensionnement moyen de l'effectif des bibliothèques s'établit à 6 agents pour 10.000 habitants.

### Niveau de prestation et dimensionnement

Les différents niveaux de prestations possibles qui suivent ont été cotés pour chaque équipement et donnent un niveau de service qui est d'autant plus élevé que le nombre de prestations offertes en sus des prêts d'ouvrages et de CD audio et de la consultation de périodiques, est élevé :

Prêt de CD-Rom
Prêt de DVD
Prêt d'œuvres d'art
Gestion d'un fonds patrimonial
Espace Public Numérique avec formateur
Postes multi-média et internet en libre service
Expositions, conférences, formations organisées
Animations de type "heure du conte"
Bébés lecteurs
Collections spécifiques réservées aux enseignants (prêt de titres)
Bibliobus
Prestations hors les murs (intervention externe, portage,...)

### LE SERVICE DANS LES ÉQUIPEMENTS DE LECTURE PUBLIQUE

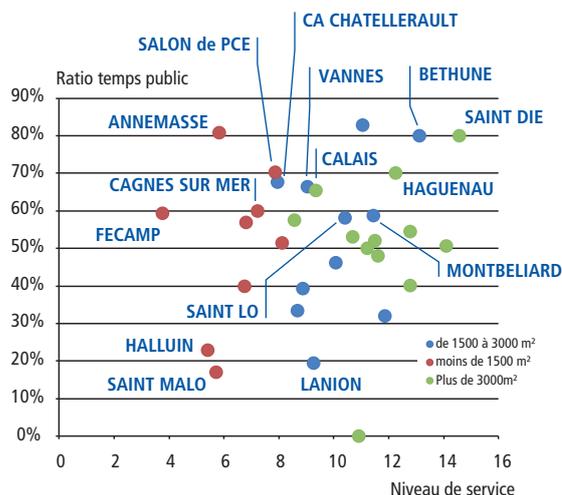


L'analyse croisée, sur le graphique qui précède, met en regard pour chaque collectivité, la reconstitution d'un taux moyen de temps passé au service direct au public par les personnels de bibliothèques (ratio

temps public) et le niveau de service proposé par l'équipement de lecture publique. Deux zones cibles d'optimisation des moyens des équipements se croisent : l'une (zone en bleu) correspondant à un niveau cible de niveau de prestations offert au public, l'autre (zone en vert) correspondant à l'optimisation de l'équilibre entre le temps au public et le temps de travail consacré à des tâches internes. Selon le niveau de moyens consacrés directement au public par l'équipement de chaque collectivité, il apparaît deux types de marges de manœuvre :

- Avec les moyens en personnel actuels, développement de nouvelles prestations au public (flèches vertes) : cette évolution va contribuer mécaniquement à augmenter le temps consacré au public ; cependant elle est limitée par la taille de l'équipement en particulier pour ceux de moins de 1.500 m<sup>2</sup> ;
- À niveau de prestation actuel, diminution de l'effectif par redéploiement d'une partie du temps de travail interne en temps de travail directement auprès du public (flèches bleues).

### DÉTAIL PAR COLLECTIVITÉS



# LE SERVICE DE PARC AUTOMOBILE

## LES PRÉCONISATIONS POUR LES VILLES DE FRANCE

### Les leviers pour limiter le dimensionnement du parc roulant

- Organiser la mise en pool de véhicules, tout en prenant en compte les limites de ce type de choix :
  - Outils de gestion souvent coûteux
  - Risque de dégradation accentué
  - Risque de surréservation par peur de la pénurie
- Réinterroger annuellement l'intérêt de l'affectation de véhicules roulant très peu (moins de 3.000 kilomètres par an).
- Rationaliser les règles d'utilisation des véhicules.
- Limiter le nombre de véhicules affectés (sauf si l'avantage accordé permet une motivation significative des agents concernés).
- Positionner les véhicules propres sur les postes les plus appropriés garantissant une véritable utilisation au quotidien et accompagner les utilisateurs dans l'intégration des véhicules propres dans leur organisation.
- Développer les modes de déplacements alternatifs (marche, vélos et vélos électriques, transports en commun).

### Les leviers pour agir sur la maîtrise de l'effectif du service d'entretien

- Ajuster la taille et la typologie du parc aux besoins des services.
- Responsabiliser les conducteurs de véhicules (impact du type de conduite sur les travaux mécaniques et de carrosserie, sur l'usure des véhicules, sur les consommations de carburants, sur les primes d'assurance).
- Disposer d'un système de gestion qui permette de suivre le coût d'entretien par véhicules (main d'œuvre et fournitures). Ce suivi de gestion permettra à échéance régulière de comparer le coût pour la collectivité entre « faire » et « faire faire ».
- Se doter d'un plan de renouvellement optimisé du parc : faire « durer » des véhicules se révèle coûteux en entretien. Pour atteindre l'optimum économique, la durée de vie d'un véhicule de moins de 3,5 T devrait se situer entre 8 à 12 ans. Cet objectif par véhicule se traduit par un âge moyen cible du parc de moins de 3,5 T dans sa globalité entre 4 et 6 ans.



## CONTEXTE, ENJEUX ET PROBLÉMATIQUE POSÉE AUX COLLECTIVITÉS

Le service du parc automobile dans une collectivité c'est à la fois un parc roulant fournissant aux services publics des moyens de déplacements adaptés à leurs finalités et un service de gestion, et souvent d'entretien, de ce parc.

Ainsi, la problématique d'optimisation est double : d'une part la taille du parc de véhicules et d'autre part, le dimensionnement du personnel affecté à sa gestion et son entretien.

- de l'efficacité de la gestion du parc automobile dépend, notamment :
  - La disponibilité des véhicules pour les services utilisateurs et donc la qualité du service rendu
  - Le coût d'entretien direct ou indirect (sous-traitance)
  - L'image que la collectivité renvoie en fonction de l'aspect des véhicules
- Le nombre de véhicules, leur nature, leurs modes d'utilisation sont autant de facteurs d'efficacité et d'efficience des services. Pour mémoire le coût annuel pour la collectivité d'un véhicule léger est de 3 à 4 k€ alors que celui d'un agent s'établit entre 20 et 30 k€.

### Les points clés de dimensionnement de la taille du parc automobile

Le dimensionnement du parc roulant est lié à différentes réalités de chaque collectivité, notamment les suivantes :

- Types de prestations assurées et/ou compétences de la collectivité ;
- Taille de l'effectif de la collectivité ;
- Politique d'attribution individuelle de véhicules en vigueur dans la collectivité ;
- Éclatement géographique des services sur le territoire ;
- Pratique ou pas de l'usage des véhicules personnels avec remboursement d'indemnités kilométriques aux agents ;
- Mutualisation ou pas de véhicules entre services par la mise en pool.

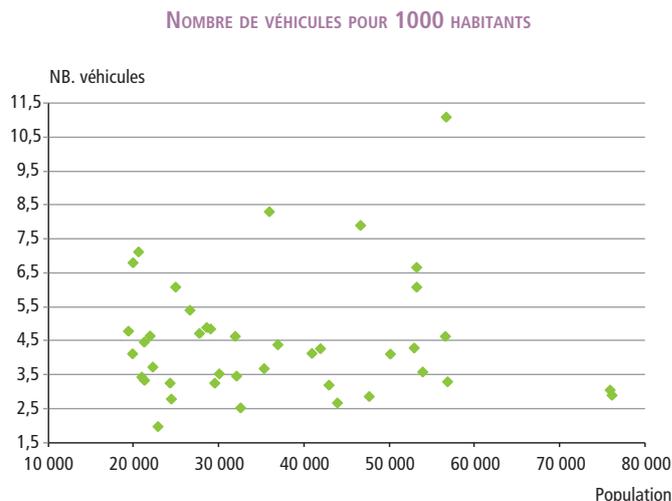
### Les points clés de dimensionnement d'un service de garage (entretien du parc)

Le dimensionnement en personnel du service d'entretien du parc roulant est lié à différentes réalités de chaque collectivité, notamment les suivantes :

- Âge moyen du parc et existence d'un plan de renouvellement ;
- Existence ou pas, à proximité, d'une offre de sous-traitance pour l'entretien du parc, en particulier pour les engins de voirie et de TP ;
- Niveau de responsabilisation des utilisateurs de véhicules et suivi de la sinistralité ;
- Plan de maintien des compétences techniques des agents mécaniciens (adaptation des compétences à la modernisation du parc) ;
- Niveau d'équipement matériel du service de garage (notamment mallettes de diagnostic constructeurs).

## ÉTAT DES LIEUX ISSU DE L'ANALYSE RÉALISÉE

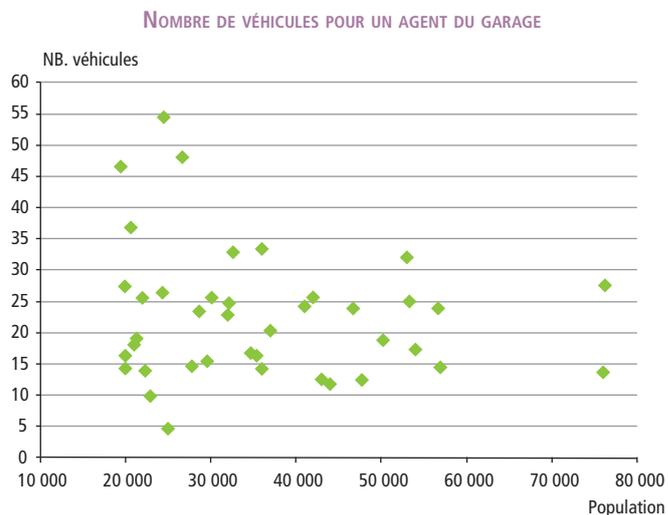
### La taille du parc automobile des collectivités



Le schéma ci-dessus montre que la grande majorité des collectivités ayant participé à l'enquête ont des parcs automobiles représentant entre 2,5 et 5 véhicules pour 1.000 habitants.

Ce ratio (dont la moyenne s'établit à 4,5 véhicules pour 1.000 habitants) semble se vérifier quelle que soit la taille de la collectivité.

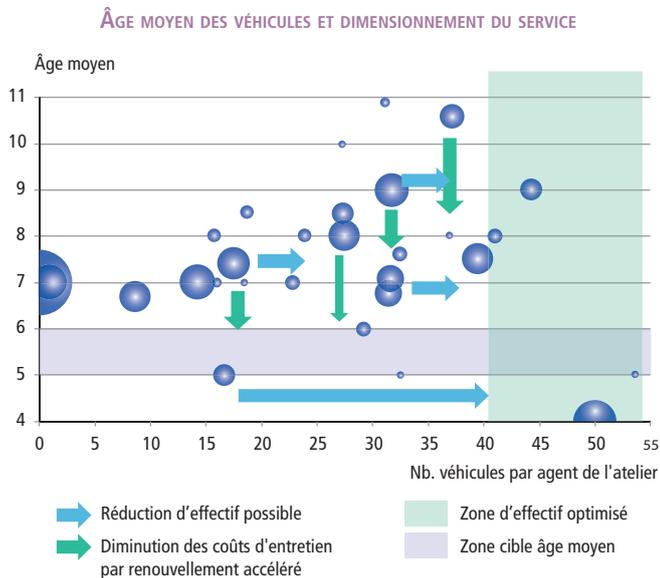
### Le dimensionnement du service d'entretien du parc automobile lorsqu'il est assuré en régie



Une très grande majorité des communes ayant répondu au questionnaire comptent entre 15 et 25 véhicules par agent de l'atelier. La moyenne sur la totalité de l'échantillon s'établit à 28 véhicules entretenus par agent mécanicien, ce qui reste assez faible. La taille de la commune ne semble pas être déterminante sur ce ratio. En effet, considérant qu'un agent d'atelier travaille environ 240 jours par an, cela reviendrait à considérer qu'en moyenne tout véhicule de la collectivité est immobilisé pour maintenance et réparation un peu moins de 10 jours par an en moyenne.

Les études détaillées de parcs automobiles que nous avons faites montrent qu'il est possible d'obtenir un dimensionnement optimisé du service atelier avec une cinquantaine de véhicules entretenus par agent.

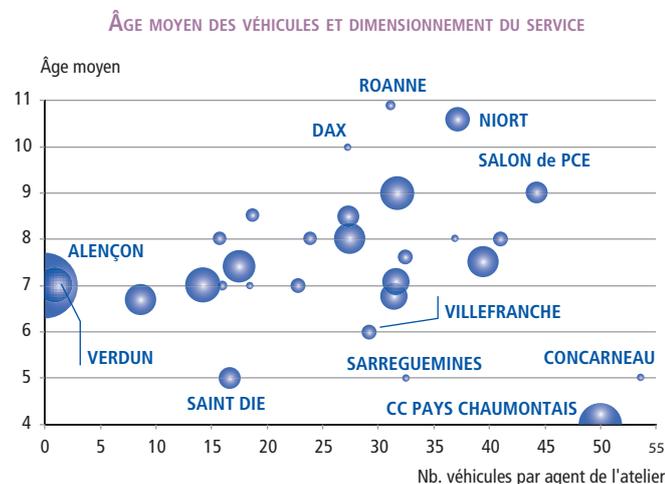
### Le rapport entre l'âge moyen du parc et l'effectif chargé d'entretenir ce parc



La taille de la sphère est proportionnelle au niveau d'externalisation de l'entretien mécanique

La moyenne, toutes collectivités de l'échantillon confondues, de l'âge moyen du parc automobile de moins de 3,5 tonnes est de 8,5 années. Cet indicateur est très élevé par rapport à l'objectif cible préconisé (entre 4 et 6 années).

Le graphique ci-dessus situe le parc automobile de chaque collectivité sur trois dimensions : le nombre moyen de véhicules entretenu par agent de l'atelier, l'âge moyen du parc et l'importance de la part d'entretien externalisé dans des garages privés. Deux zones d'optimisation sont figurées : l'une en bleu représente la zone cible pour l'âge moyen du parc automobile, l'autre en vert la zone cible du nombre moyen de véhicules qu'un agent de l'atelier est susceptible d'entretenir.



Deux types de marges de manœuvre sont figurés ci-dessus et se combinent :

- La mise en place d'un plan de renouvellement du parc automobile (flèche verte) qui contribue à limiter l'âge moyen du parc pour en diminuer significativement les coûts d'entretien (pièces et mains d'œuvre) ;
- La réduction de l'effectif d'agents d'atelier (flèche bleue) lorsque le nombre moyen de véhicules entretenus par agent est largement inférieur à 445/55 véhicules (et d'autant plus que le niveau d'externalisation est déjà significatif).

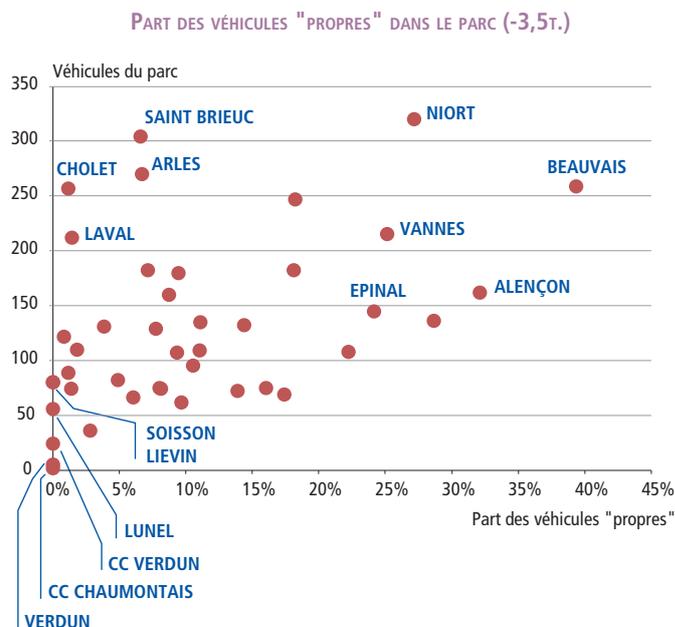
### La prise en compte des nécessités liées au développement durable dans la typologie des parcs roulants

De plus en plus, les citoyens attendent une forme d'exemplarité de la collectivité en matière de véhicules « propres », en cohérence avec ses politiques de développement durable.

- La loi sur l'air prévoit d'intégrer 20% de véhicules propres dans les plans de renouvellement des flottes automobiles des collectivités.

La part de véhicules dits « propres » dans le parc roulant de moins de 3,5 tonnes est très variable selon l'échantillon de collectivités ayant participé à l'analyse.

Une tendance semble se dessiner et montrer que plus le parc de véhicules est important (lié à la taille de la collectivité d'ailleurs), plus l'effort de mutation vers un parc roulant plus respectueux de l'environnement est observable.



# LES ÉCOLES DE MUSIQUE, DE DANSE ET D'ART DRAMATIQUE

## LES PRÉCONISATIONS POUR LES VILLES DE FRANCE

L'enseignement artistique est une prestation mise en place par les collectivités ou leurs EPCI dans une optique de développement de la dynamique culturelle du territoire. Ils sont d'ailleurs, dans les organigrammes des collectivités, dans la grande majorité des cas, partie prenante d'une direction de la Culture ou de son équivalent. Comme on a pu le constater dans l'étude comparative, le coût moyen annuel d'un élève augmente avec le niveau d'agrément de l'établissement, sans pour autant que l'Etat apporte sa contribution financière qui n'intervient qu'en présence d'un 3<sup>ème</sup> cycle de formation professionnelle.

Aussi, **le choix d'une demande d'agrément doit être finement pesé à l'aune de l'intérêt réel pour la collectivité**. Chaque cas est certes spécifique mais les constatations faites dans cette étude invitent les élus à rester attentifs au bénéfice réel attendu pour la collectivité d'un agrément de son établissement d'enseignement artistique.

■ La présence récurrente dans tous les établissements d'enseignement artistique étudiés d'une part significative (en moyenne 1/3) des élèves résidant à l'extérieur du territoire, confirme la vocation a minima intercommunale voire inter EPCI de ce type d'établissements. **La gestion par les structures intercommunales semble une voie à étudier** pour l'ensemble des communes qui ont gardé en gestion municipale de ces établissements.

■ A minima, pour les communes qui ne l'ont pas encore fait, **l'adoption d'une tarification différenciée** est une mesure nécessaire compte tenu de la part prépondérante du coût de revient d'un élève financée sur le budget général de la collectivité. Une autre piste à étudier est la possibilité, par conventionnement, de **faire participer les communes d'origine des élèves** à participer au coût de fonctionnement de l'établissement.

Attention cependant à la question des CHAM et CHAD (classes à horaires aménagés musique ou danse). En effet, il n'est pas possible pour une collectivité de pratiquer une tarification pour les CHAM/CHAD ; des collectivités s'y sont essayées et la jurisprudence a été constante dans ce domaine en rappelant la

gratuité (ces dispositifs sont vus comme des « options » de l'enseignement général au même titre que les langues anciennes, l'option européenne, ... et c'est donc le principe de la gratuité de l'école publique qui s'applique en l'espèce).

■ Le temps d'enseignement consacré aux élèves augmentant d'un cycle d'études à l'autre, et en particulier pour le 3<sup>ème</sup> cycle, il peut être pertinent, dans une optique de maîtrise budgétaire, de **réintégrer le choix de disposer d'un 3ème cycle dans tous les CRM/CRI** qui n'y sont pas tenus contrairement aux CRD et CRR.

■ La diversité des enseignements instrumentaux en musique qui sont proposés dans les établissements d'enseignement artistique a un coût. C'est, en partie, l'une des raisons d'augmentation du coût moyen par élève en progressant d'une catégorie à l'autre au sein des conservatoires classés. Il faut ici rappeler que les CRM/CRI n'ont pas, contrairement aux CRD et CRR, les mêmes obligations vis-à-vis de la variété des enseignements instrumentaux dispensés. Pour autant la plupart des CRM/CRI ont, dans les faits, une diversité d'enseignements instrumentaux plus proche de celle des CRD et des CRR.

Quand des enseignements sont proposés pour des instruments moins demandés par les élèves, les leviers de maîtrise des coûts sont les suivants :

- Privilégier le recrutement d'enseignants contractuels pour le strict volume d'heures nécessaires compte tenu du nombre d'élèves inscrits et de leur niveau dans le cursus ;
- Lorsqu'un enseignant est titulaire, mutualiser son temps entre différents établissements lorsque c'est possible ;
- Enfin, dans l'hypothèse où certains enseignants seraient en sous activité (plus d'heures payées que d'heures enseignées), ce peut être l'occasion de leur proposer de valoriser leur temps de travail disponible au bénéfice d'une animation/communication dans les écoles, par exemple, pour favoriser la venue de nouveaux publics.



## CONTEXTE, ENJEUX ET PROBLÉMATIQUE POSÉE AUX COLLECTIVITÉS

Les établissements d'enseignement public de la musique, de la danse et de l'art dramatique gérés par les villes ou leurs EPCI sont des services publics qui peuvent, ou pas, être agréés par le Ministère de la Culture. Ils ont pour vocation première l'enseignement artistique et contribuent au lien social et à l'animation culturelle du territoire.

### Les textes de références

- LOI n° 2004-809 du 13 août 2004 relative aux libertés et responsabilités locales, Chapitre III, art.101 et 102
- Code de l'Éducation, Article L214-13 Modifié par la LOI n°2008-126 du 13 février 2008 - art. 14
- Code de l'Éducation, Article L216-2 Modifié par la LOI n°2009-1437 du 24 novembre 2009 - art. 57

Lorsqu'ils sont agréés, ils relèvent alors de **trois appellations différentes, chacune étant fonction de critères définis par un arrêté du 15 décembre 2006** :

- Conservatoire à rayonnement régional (dit CRR) (ancienne appellation : conservatoire national de région)
- Conservatoire à rayonnement départemental (dit CRD) (ancienne appellation : école nationale de musique...)
- Conservatoire à rayonnement communal ou intercommunal (dit CRC ou CRI) (ancienne appellation : conservatoire ou école municipale agréé(e))

Seuls les 3<sup>ème</sup> cycles permettent la délivrance de diplômes : Certificat d'Études Musicales, ou Chorégraphiques ou d'Art dramatique selon le cas en fin de cycle 3 de formation des amateurs et le Diplôme National d'Orientation Professionnelle à l'issue du cycle 3 d'enseignement professionnel initial.

L'essentiel (mais non exhaustif) est résumé dans le tableau ci-dessous.

Il faut cependant noter que le Ministère de la Culture et plus particulièrement sa Direction générale de la Création Artistique est actuellement en cours de réflexion sur les établissements d'enseignement artistique et leur classement. Une réunion rassemblant les différents partenaires concernés au premier rang desquels les collectivités locales gestionnaires de ces établissements est prévue pour l'automne 2014.

■ Les enseignants artistiques qui exercent au sein de ces établissements assurent un service hebdomadaire de 20 heures lorsqu'ils relèvent de la Catégorie B (assistants et assistants spécialisés) ou de 16 heures lorsqu'ils relèvent de la Catégorie A (professeurs et directeurs).

■ La direction des CRC et CRI doit être assurée par un professeur (cat.A), celle des CRD et CRR par un directeur (1<sup>ère</sup> ou 2<sup>ème</sup> catégorie – cat.A).

■ Seuls les CRD et CRR ont des obligations spécifiques liées au type d'enseignants dont ils doivent disposer : dans chaque discipline enseignée, au moins un enseignant du cadre d'emplois des professeurs ou bien titulaire du certificat d'aptitude (CA).

	Nombre minimum de spécialités enseignées	Cycles dans la ou les disciplines enseignées				Extrait des principales obligations spécifiques selon spécialité enseignée (s'ajoutant à celles de l'établissement de catégorie précédente)		
		Cycle 1	Cycle 2	Cycle 3 - formation des amateurs	Cycle 3 - enseignement professionnel initial	Musique	Danse	Art dramatique
<b>CRC/CRI</b>	1 parmi musique, danse, art dramatique	obligatoire	obligatoire	possible	possible par convention avec un CRD ou un CRR	pratiques vocales collectives, formation et culture musicales		
<b>CRD</b>	2 parmi musique, danse, art dramatique	obligatoire	obligatoire	obligatoire	obligatoire pour les spécialités musique et danse uniquement	enseignement de tous les instruments de l'orchestre symphonique, pratiques collectives instrumentales, CHAM, un département au moins parmi jazz et musiques actuelles amplifiées, musiques traditionnelles, musique ancienne, composition incluant électroacoustique et informatique musicale	deux disciplines au moins parmi celles prévues par le Code de l'Éducation, CHAM, conventions avec groupes chorégraphiques amateurs pour leur faciliter l'accès à des lieux de travail	
<b>CRR</b>	3, musique, danse et art dramatique	obligatoire	obligatoire	obligatoire	obligatoire	enseignement de l'accompagnement au clavier, de la direction d'ensembles vocaux ou instrumentaux, un département de composition, deux départements au moins parmi jazz et musiques actuelles amplifiées, musiques traditionnelles, musique ancienne	trois disciplines au moins parmi celles prévues par le Code de l'Éducation	

■ Les établissements d'enseignement artistique classés par le Ministère de la Culture ont l'obligation annuelle de faire remonter leurs statistiques à des fins d'évaluation de leur activité et de leur pédagogie.

### Répartition des rôles respectifs de l'Etat et des Collectivités locales dans l'enseignement artistique

Les communes (ou leurs intercommunalités) et les départements financent et organisent l'enseignement artistique initial :

- dans le cadre des CRC ou CRD ou CRR : éveil, initiation, 1<sup>er</sup> cycle, 2<sup>ème</sup> cycle, 3<sup>ème</sup> cycle de formation amateur sanctionné par un Certificat d'études dans la spécialité

Les départements procèdent à l'organisation des enseignements artistiques :

- avec l'établissement des Schémas départementaux d'enseignement artistique Musique-Danse-Théâtre

Les régions financent et organisent l'enseignement professionnel initial :

- dans le cadre des CRC ou CRD : 3<sup>ème</sup> cycle d'enseignement professionnel initial sanctionné par le DNOP (Diplôme national d'orientation professionnelle)

L'État a en charge l'organisation de l'enseignement supérieur des interprètes et des enseignants. Il finance les CRD et CRC dans le cadre du 3<sup>ème</sup> cycle professionnel initial. Il est à noter que ce financement a concrètement diminué dans nombre d'établissements lors de l'année scolaire 2013-2014

## ÉTAT DES LIEUX ISSU DE L'ANALYSE RÉALISÉE

### La typologie des établissements d'enseignement artistique des villes moyennes

■ L'échantillon étudié montre une **place prépondérante des établissements classés** par le Ministère de la Culture avec 12 CRM-CRI, 10 CRD et 3 CRR. Seuls 3 établissements de l'échantillon ne sont pas classés.

Il est à noter que 75% des CRM-CRI de l'échantillon dispensent deux ou trois spécialités alors qu'une seule spécialité est nécessaire à ce niveau de classement. 40% des CRD proposent les 3 spécialités alors que 2 pourraient suffire au regard des critères de classement.

L'analyse réalisée montre bien la corrélation existante entre la dynamique culturelle des territoires et le type de classement par le Ministère de la Culture des établissements d'enseignement artistique.

■ **La majorité des établissements étudiés touchent entre 4 et 8% des classes d'âge correspondantes scolarisées sur leur territoire « naturel ».**

Pour autant l'accessibilité au plus grand nombre est, en règle générale, assurée par une tarification en fonction des revenus des familles (pour 60% des établissements) et la mise en place d'un « service » de prêt d'instruments dans 90% des établissements étudiés.

■ En moyenne les établissements d'enseignement artistique fonctionnent 220 jours par an. Le mercredi est de manière générale le jour de fonctionnement avec la plus grande amplitude horaire (en moyenne 13 heures). Vient ensuite le samedi avec une amplitude d'ouverture moyenne de 9 heures.

### Les coûts de revient

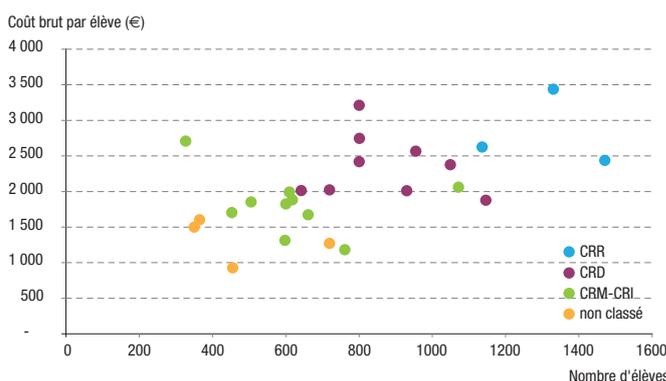
**Le coût de revient moyen d'un élève inscrit** au conservatoire est variable d'un établissement à l'autre et présente une certaine corrélation avec le type de classement de l'établissement.

Le coût de revient moyen annuel d'un élève, tous types d'établissement confondus dans le cadre de l'échantillon étudié, s'établit à **2073 euros**.

Les coûts moyens de revient d'un élève par année scolaire peuvent être distingués selon le classement des établissements :

- En CRM ou CRI, un élève coûte en moyenne 1883 euros par an.
- En CRD, un élève coûte en moyenne 2361 euros par an.
- En CRR, un élève coûte en moyenne 2835 euros par an.
- En établissement non classé, un élève coûte en moyenne 1325 euros par an.

#### COÛT DE REVIENT ANNUEL PAR ÉLÈVE ET PAR TYPE D'ÉTABLISSEMENT



**Note :** le coût de revient d'un élève est calculé sur la base des dépenses de fonctionnement totales de l'établissement. Il s'agit d'un **coût brut**, qui ne tient pas compte des recettes de fonctionnement.

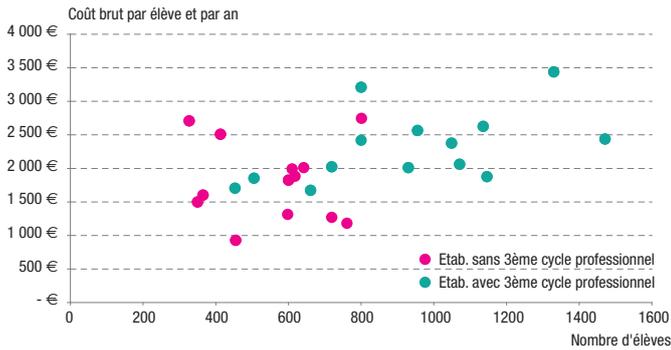
■ **L'existence d'un 3<sup>ème</sup> cycle d'enseignement professionnel pèse sur le coût de revient moyen annuel par élève.**

En effet, il implique à la fois la qualification des professeurs et la durée moyenne d'enseignement consacré à chaque élève concerné. Dans le graphique qui suit, globalement, les conservatoires dont le coût brut annuel moyen par élève se situe au-delà de 2 000 euros sont soit des établissements de petite taille (effet de seuil), soit des établissements qui proposent un 3<sup>ème</sup> cycle professionnel dans une ou plusieurs spécialités.

■ **Une très forte disparité tarifaire entre les conservatoires est à observer.** 90% des conservatoires différencient les tarifs selon le lieu de résidence. Ils accueillent en moyenne 1/3 d'élèves extérieurs à « leur » territoire.

Les droits de scolarité représentent, en moyenne sur l'échantillon étudié, 12% des dépenses de fonctionnement des établissements.

### RAPPORT ENTRE COÛT DE REVIENT ANNUEL PAR ÉLÈVE ET PRÉSENCE D'UN 3ÈME CYCLE PROFESSIONNEL



#### ■ Concernant les moyens en personnel :

- Les directeurs des établissements exercent l'autorité hiérarchique sur les enseignants et, à de rares exceptions près – 3 sur 30 – sur le personnel administratif. Dans 1 établissement sur 2 l'autorité hiérarchique sur le personnel d'entretien technique et ménager au sein de l'établissement d'enseignement est assurée par d'autres services de la collectivité.
- La moyenne d'âge des personnels permanents s'établit dans notre échantillon étudié à 41 ans et le taux d'absentéisme est globalement très faible.

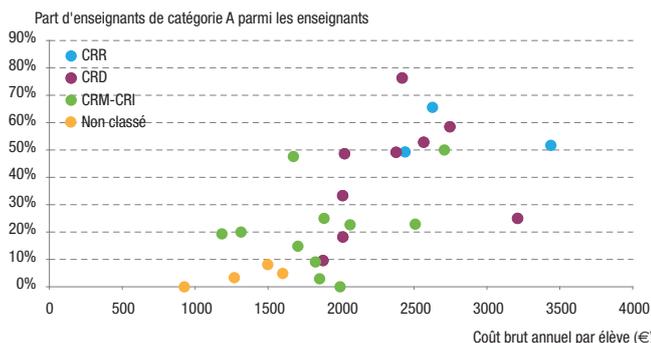
### Le statut des enseignants au sein de la filière d'enseignement artistique

L'étude permet de situer, en moyenne, la part d'enseignants de catégorie A (professeurs et directeurs) selon le type d'établissements :

- En établissements non classés, cette part est inférieure à 10%
- En CRM/CRI, elle est en moyenne de 20%, en notant cependant une très grande diversité puisqu'elle peut aller de 3% à 50% de l'effectif d'enseignants
- En CRD, elle est en moyenne de 41%, avec dans ce cas aussi, une très grande diversité qui va de 10 à 76%.
- En CRR, la moyenne est à 56% de catégorie A parmi les enseignants des établissements.

Cette part a une influence variable sur le coût de revient moyen annuel de l'élève comme le montre le graphique suivant.

### PART D'ENSEIGNANTS DE CATÉGORIE A SELON LE TYPE D'ÉTABLISSEMENT ET LE COÛT DE REVIENT ANNUEL PAR ÉLÈVE



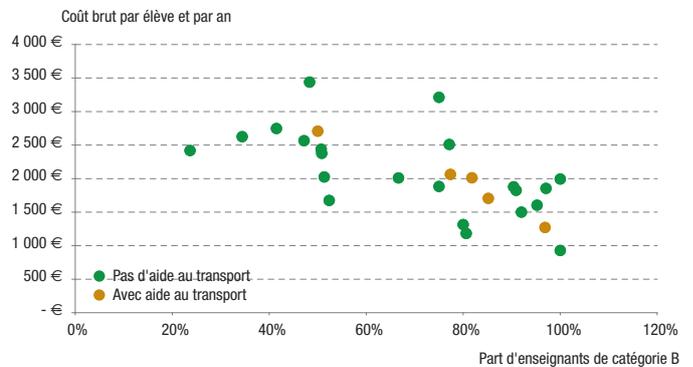
La part des **enseignants titulaires** parmi l'ensemble des enseignants est en moyenne de :

- 65% pour les CRR
- 67% pour les CRD
- 60% pour les CRM/CRI
- Et 42% pour les établissements non classés.

Selon les qualifications dont disposent les enseignants, ils relèvent de la catégorie B (titulaires de Diplômes d'Etat – DE) ou de la catégorie A (titulaires de Certificats d'Aptitude – CA).

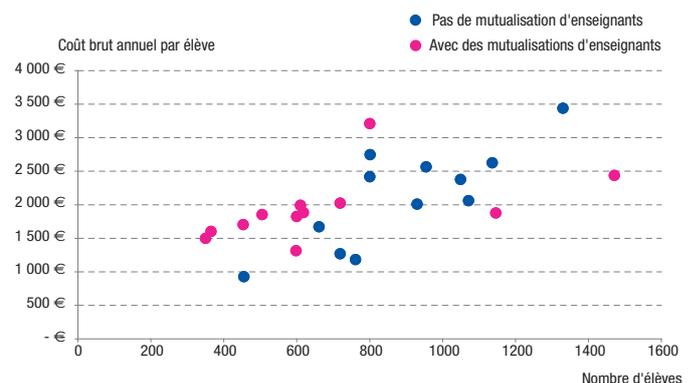
On remarque un **effet qui semble attractif pour les enseignants relevant de la catégorie B dès lors qu'une aide au transport est mise en place**. Dans le graphique suivant, à une exception près (ville située en grande banlieue parisienne), les établissements qui ont mis en place une aide au transport des enseignants se situent en effet dans le groupe des établissements qui ont la plus forte proportion d'enseignants de catégorie B.

### AIDE AU TRANSPORT ET PART D'ENSEIGNANTS DE CATÉGORIE B



Par ailleurs, dans l'échantillon étudié, **l'effort de mutualisation d'enseignants entre plusieurs établissements est plus nettement sensible dans des structures de plus petite taille** en nombre d'élèves. On peut observer dans le graphique qui suit que, globalement, cette pratique pour les établissements de moins de 1 000 élèves n'est pas suffisante pour limiter le coût de revient annuel par élève par rapport aux établissements qui ne pratiquent pas la mutualisation d'enseignants. Il semblerait qu'au-delà de 1 000 élèves la logique s'inverse : les établissements mutualisant des enseignants ont des coûts de revient par élève inférieurs à ceux qui n'ont pas d'enseignants mutualisés.

### RAPPORT ENTRE EFFORT DE MUTUALISATION D'ENSEIGNANTS ET COÛT DE REVIENT ANNUEL PAR ÉLÈVE



# LA GESTION ET L'ENTRETIEN DES ESPACES VERTS

## LES PRÉCONISATIONS POUR LES VILLES DE FRANCE

- L'entretien des espaces verts est un vecteur de communication avec la population. Les évolutions doivent passer par des campagnes de sensibilisation qui peuvent s'appuyer sur des **nouveaux concepts d'entretien** au résultat parfois moins soigné, mais **plus respectueux de l'environnement**.
  - **La remise en cause du niveau de prestation** reste le levier le plus important, avec plusieurs axes :
    - L'accentuation de la différenciation du traitement des surfaces avec un niveau de prestation important pour quelques points « remarquables » et un traitement plus modeste pour les autres surfaces.
    - Le recours à des techniques d'entretien moins consommatrices en temps et en fournitures (prairies fleuries limitant la tonte, recours à des plantes vivaces ne nécessitant pas de plantations annuelles ou bisannuelles, limitation de l'arrosage, ...).
    - L'abandon de certaines prestations (jardin botanique, fleurissement des bureaux,...).
  - **Disposer d'un service des espaces verts professionnalisé** est une autre clé d'optimisation, tout en gardant la maîtrise du niveau de prestation.
- Dans la pratique cette optimisation passe également par :
- Une gestion du temps de travail adapté (fonctionnement en équipe, variation de la durée hebdomadaire en fonction de la saisonnalité,...)
  - Une bonne connaissance des coûts par prestation pour pouvoir proposer des choix éclairés (modification de l'organisation, ajustement des prestations, choix de sous-traiter,...). Cette approche coût doit intégrer les coûts de personnel.
- La maîtrise de l'évolution des surfaces avec l'association du service en amont de la création de nouvelles surfaces, de manière à évaluer les solutions les plus économes en entretien.
  - La production des plantes (serres municipales) n'est pas toujours économiquement avantageuse pour la collectivité. Seule une analyse détaillée des coûts de production permettra d'établir la pertinence du choix.  
**Une production annuelle supérieure à 100 000 plants constitue un seuil de relative bonne adéquation économique.**
  - Parce que **l'entretien des espaces sportifs** demande une technicité et du matériel particulièrement adéquat, ainsi qu'un bon niveau de réactivité dans le temps (on ne peut pas reporter à quelques jours une tonte de stade avant un match par exemple), il est préférable de **faire entretenir ces espaces par le service des espaces verts**. La création d'une **équipe dédiée** favorise une meilleure proximité avec des utilisateurs parfois très exigeants, et est plus rassurante pour les services sportifs gestionnaires de l'utilisation de ces terrains.
  - Dans un service des espaces verts, comme dans beaucoup d'autres services de la collectivité, la mécanisation, la qualité du matériel et son niveau adapté de renouvellement conditionnent également l'efficacité des prestations.



## CONTEXTE, ENJEUX ET PROBLÉMATIQUE POSÉE AUX COLLECTIVITÉS

### Une des prestations les plus visibles de la collectivité

La gestion des espaces verts d'une collectivité contribue directement à plusieurs prestations sensibles de la collectivité :

- Le rendu général de l'espace public, en contribuant significativement (avec la propreté urbaine et la voirie) à la valorisation du cadre de vie et à l'agrément de l'usager ;
- La communication et l'évènementiel avec de multiples possibilités de créer des animations vers la population (approche pédagogique dans les écoles, visite des serres municipales et approche botanique, concours du plus beau balcon, etc.) ;
- L'entretien des surfaces sportives utilisées par une part importante de la population et pouvant cristalliser de nombreuses réclamations.

### Le syndrome du toujours plus...

Le patrimoine entretenu par les collectivités est en perpétuel croissance. Deux éléments principaux contribuent à cette croissance :

- La demande permanente de la population pour une amélioration / augmentation de la prestation de service qui a contribué petit à petit à reprendre en gestion et/ou sécuriser certains espaces plus ou moins délaissés ;
- Les programmes de rénovation urbaine qui intègrent systématiquement et significativement une amélioration dans le traitement de l'espace public avec à la clé une augmentation des surfaces à entretenir et potentiellement des moyens à mettre en œuvre (moyens de fonctionnement pour l'entretien pas toujours chiffrés lors de la conception des projets).

#### Contexte réglementaire

L'article 1384 du Code Civil rend le maire responsable de tous les biens de la commune et des conséquences dommageables que pourrait provoquer le mauvais entretien de ces biens. Dans la pratique, les services des espaces verts sont donc amenés à porter une attention particulière à l'élagage des arbres sur la voie publique et à limiter la prolifération excessive des végétaux pouvant influencer sur des éléments de sécurité et de signalisation de la voirie.

En réponse à cette croissance perpétuelle des surfaces et du niveau qualitatif, les services d'entretien des espaces verts ont déployé plusieurs stratégies :

- **La professionnalisation du personnel** qui a contribué à obtenir des équipes de terrain plus performantes pour absorber à moyens constants certaines surfaces (et écarter le recrutement social dans leur service...).

- **Le développement de la mécanisation** (matériels de tonte performants, arrosage automatique, ...).

- **L'optimisation de l'organisation**, avec notamment :

- Des fonctionnements en équipes soit sectorisées géographiquement soit en charge de prestations spécifiques (équipe de tonte des grandes surfaces).
- La gestion annualisée du temps de travail pour tenir compte de la saisonnalité et de la baisse de charge l'hiver.
- Le recours ponctuel à la sous-traitance pour certains types de prestations.

- Le développement du **traitement différencié des surfaces** :

- La définition du niveau de qualité attendu en fonction du lieu, de son niveau de fréquentation, de son influence sur l'image de la ville, ... (entrées de ville, centre ville, zone pavillonnaire, parcs et jardins, accompagnement de voirie, circuits verts, zone boisée...).
- La recherche permanente du meilleur compromis entre rendu général et moyens à mettre en œuvre avec le recours à des approches paysagères demandant à terme peu d'entretien.

### Le concours des Villes Fleuries

Ce concours est une course au qualitatif qui a un coût, mais qui contribue aussi à motiver le personnel, et rationaliser le traitement et la gestion des espaces.

Ce concours récompense un niveau de prestation avec une labellisation de 1 à 4 fleurs. **85% des villes moyennes** sont ainsi **labellisées**. Cette labellisation est faite sur la base de critères d'évaluation promouvant une gestion raisonnée de l'espace urbain avec des pratiques en phase avec les concepts de développement durable.

### Les incidences des politiques de développement durable appliquées à l'entretien des espaces verts

De plus en plus, les collectivités sont amenées à limiter voire supprimer les traitements phytosanitaires. Les spécialistes des espaces verts semblent s'entendre sur le fait que ces évolutions entraînent une augmentation significative des besoins en main d'œuvre au sein des services (désherbage manuel, par exemple). Si les données exploitées dans le cadre de cette étude n'ont pas véritablement permis de confirmer cette tendance, il convient d'y rester attentifs dans l'avenir.

## ÉTAT DES LIEUX ISSU DE L'ANALYSE RÉALISÉE

### L'approche coût par habitant

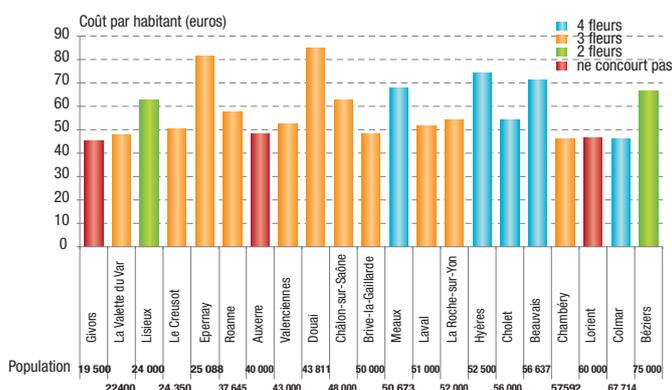
Cette approche apparaît particulièrement structurante pour l'étude. En effet, elle traduit directement l'effort de la collectivité, donc de l'usager, pour l'entretien de ses espaces.

Le **coût moyen des services espaces verts** des communes ici étudiées est de **57 euros par habitant** ; le minimum étant atteint par une collectivité avec 45 euros/habitant.

On peut distinguer trois situations dans les collectivités analysées :

- Les villes au coût modéré avec une dépense inférieure à 50 euros par habitant ont fait des choix sur leur niveau de prestation en quantité (surface, nombre de prestations, ...) ou en qualité. Pour un niveau de prestation comparable, un prix plancher de l'ordre de 35 euros est un objectif envisageable. On notera qu'une ville 4 fleurs a réussi à descendre en dessous de 50 euros en limitant ses surfaces et certaines prestations et en ayant une organisation performante (avec un personnel très formé).
- Un groupe de villes se situant entre 50 euros et 65 euros par habitant dégage davantage de marges de progrès sur un ou plusieurs des trois axes quantité / qualité / performance de l'organisation.
- Les villes au coût élevé avec une dépense au-delà de 65 euros par habitant traduisant deux types de situation :
  - Une mauvaise adéquation missions/moyens devant conduire la collectivité à s'interroger sur le dimensionnement du service et des prestations. On notera qu'en parallèle l'effort de la collectivité pour ses espaces verts dépasse 7% du budget de fonctionnement alors que dans les autres cas il est généralement inférieur à 5%.
  - La recherche d'une qualité de prestation élevée (ville 4 fleurs) qui a conduit la collectivité à mobiliser des moyens importants. Dans ce cas les marges d'optimisation sont essentiellement techniques avec la recherche de solutions moins coûteuses (en temps et en budget) et plus respectueuses des principes de développement durable (moins d'arrosage, moins de tonte, plus de vivace, moins de désherbage chimique ...).

COÛT DES ESPACES VERTS ET CLASSEMENT DES VILLES FLEURIES

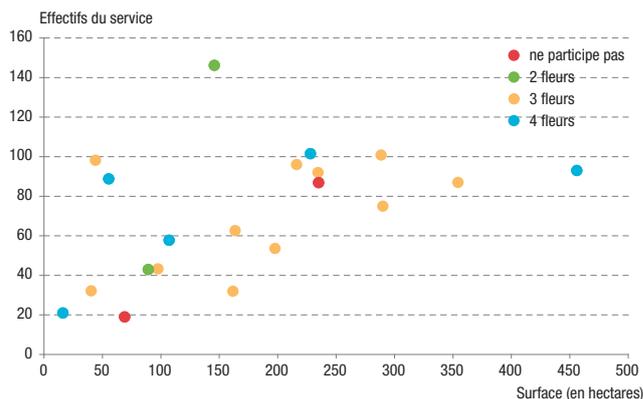


### La maîtrise des surfaces entretenues

L'étendue des surfaces à entretenir influe significativement sur le dimensionnement des effectifs et donc le coût de prestation. Le coût de personnel représente en général plus de 75% du coût de fonctionnement.

Les villes qui ont maîtrisé le coût de leurs espaces verts sont aussi celles qui maîtrisent la gestion des surfaces à entretenir suivant deux axes :

### SURFACE ET EFFECTIFS



- La quantité des surfaces à entretenir avec une limitation de la croissance de ces dernières (la moyenne étant de 13% sur les 4 dernières années).

- La recherche de solutions pour limiter les interventions sur les grandes surfaces (jachère fleurie, matériels de tonte spécifiques, ...).

### La professionnalisation des personnels conditionne l'optimisation du coût et/ou la qualité de prestation

- Les villes qui maîtrisent le mieux leurs coûts d'entretien des espaces verts ont un effectif composé en majorité de professionnels titulaires d'un diplôme professionnel (type CAP, BEP) dans l'effectif des jardiniers. La part de professionnels monte jusqu'à plus de 70% pour celles qui ont le plus de fleurs.

Coût d'entretien des espaces verts par habitant	Part de professionnels dans le service en moyenne
Moins de 50€	72%
De 50 à 60 €	60%
Plus de 60€	44%

- Par ailleurs le taux d'encadrement (la part d'agents de catégorie A et B) est fortement corrélé à la qualité que l'on va attendre des espaces verts : de moins de 4% de l'effectif du service pour les villes ne concourant pas aux concours des villes fleuries à 7% pour celles qui comptent plus de 4 fleurs.

### La diversité des prestations assurées

- Les prestations assurées par le service des espaces verts varient fortement d'une collectivité à l'autre :

- La présence ou non de jardins botaniques
- Le fleurissement des locaux
- L'entretien en régie du matériel
- La prise en charge du débroussaillage
- La participation du service à des missions de découverte (jardins familiaux, ferme pédagogique, etc.)
- La responsabilité de la propreté des espaces verts
- L'entretien d'équipements sportifs spécifiques (golf par exemple)

■ On notera que l'entretien des surfaces sportives est, dans plus de 85% des cas, assuré par une équipe dédiée au sein des espaces verts.

■ Les trois communes dont le service des espaces verts assume le périmètre le plus large de missions se retrouvent toutes dans les collectivités dont le coût est supérieur à 60 euros par habitant.

■ En revanche, la majorité des villes dont le coût est inférieur à 50 euros ne pratique pas la mosaïciculture, alors que cette prestation est assurée par les trois-quarts des autres communes.

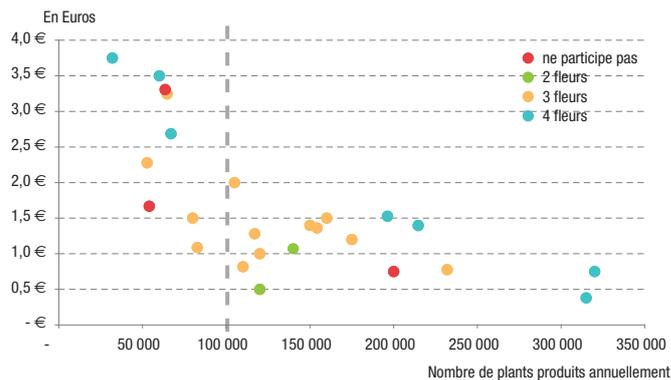
### Le choix d'externaliser

- Le budget consacré à l'externalisation est en moyenne de 10%.
- Le recours à l'externalisation est, en général, lié à des prestations assez spécifiques telles que l'élagage ou l'entretien des terrains sportifs.
- D'une manière générale, un bon niveau de technicité et de professionnalisation du personnel rend le recours à la sous-traitance moins intéressant du point de vue des coûts.

### La production de plants dans les serres

- L'analyse permet de constater de façon très significative un effet de seuil sur le prix de revient du plant produit en interne, en fonction de la quantité produite.
- Ainsi, les villes dont le coût par habitant est dans la moyenne (entre 50 euros et 60 euros) ont un prix de revient de production d'un plant compris entre 1 et 2 euros ; ce prix de revient monte au-delà de 2 euros jusqu'à plus de 3 euros pour 4 villes dont les coûts des espaces verts sont les plus élevés ; il est inférieur à 1,5 euro pour les villes dont le coût du service est le plus bas.

COÛT DE REVIENT D'UN PLANT PRODUIT PAR LE SERVICE



# LES ÉQUIPEMENTS NAUTIQUES

## LES PRÉCONISATIONS POUR LES VILLES DE FRANCE

La question de la maîtrise des coûts de fonctionnement d'un équipement nautique renvoie à la fois à sa conception même (configuration spatiale, installations techniques plus ou moins économes en énergie, ...), à l'organisation des moyens en personnel, à son amplitude d'ouverture et à son adaptation aux besoins et à la demande du public.

On constate globalement aujourd'hui une forte attractivité des établissements nautiques équipés aussi de bassins ludiques et d'équipements de remise en forme par rapport aux établissements traditionnels offrant de « simples » bassins de nage. Un **préalable** pour agir efficacement sur les différents leviers de maîtrise qui sont ici proposés est sans nul doute de **disposer d'une connaissance fine de la fréquentation de l'établissement par créneau horaire, par période dans l'année et par type de public.**

■ Favoriser l'augmentation de la fréquentation de l'établissement est un premier levier qui implique de bien connaître les publics et d'adapter, déjà, les horaires d'ouverture à leurs besoins et attentes. L'étude réalisée montre qu'au-delà de 2,5 entrées annuelles par habitant le coût brut de revient d'une entrée passe sous la barre des 10 euros.

Bien entendu, cette action rencontre une limite liée à la typologie de l'équipement : si l'équipement est de conception ancienne et n'est plus adapté à la demande du public, la question de sa rénovation voire de sa restructuration peut être posée ; probablement dans le cadre de l'intercommunalité car restructurer un équipement nautique pour élargir sa fréquentation et l'adapter à la demande actuelle des publics suppose le dépassement de certaines frontières.

**Mettre en adéquation les moyens en personnel aux besoins**, en fonction des différentes natures de fréquentation, est un autre levier. La responsabilité première de l'exécutif de la collectivité gestionnaire est de garantir l'application du POSS, c'est-à-dire le juste niveau de surveillance de la baignade en fonction de la fréquentation. Différents leviers peuvent exister parmi les suivants et se combiner :

■ Lors de l'utilisation de l'équipement par les publics scolaires, affecter le nombre de MNS (Maîtres Nageurs Sauveteurs) prévus au POSS pour la surveillance de baignade, sans pour autant ajouter des MNS supplémentaires pour l'encadrement des

scolaires puisque cette mission est clairement dévolue à leurs enseignants ;

■ Selon la taille de l'équipement, inclure dans la planification de surveillance des bassins le directeur d'équipement lorsqu'il a les compétences et habilitations nécessaires.

■ Conventionner avec les clubs sportifs pour leur permettre l'accès réservé à l'équipement en dehors des heures d'ouverture au public et sous leur propre responsabilité (c'est-à-dire hors présence de MNS du service public).

La mise en adéquation des moyens en personnel aux besoins n'est pas essentiellement quantitative mais aussi qualitative. L'évolution des équipements nautiques vers des lieux de loisirs, de remise en forme, implique également une évolution des profils des personnels, en particulier des MNS, vers l'encadrement d'autres activités que la natation (gymnastique, musculation, saunas, spas, ...etc.).

Dans ce domaine, le métier de MNS n'a pas encore véritablement évolué ; une grande majorité des MNS se définissent encore comme des « enseignants » alors que leur réalité tend à devenir bien plus large aujourd'hui et, *a fortiori*, demain. Cette évolution du métier de MNS devrait être un volet d'application de la GPEC dans la plupart des collectivités.

**Optimiser le temps de travail des personnels de surveillance de baignade** est également un levier de maîtrise des moyens affectés à l'équipement.

■ La logique d'annualisation du temps de travail permet de limiter voire supprimer à terme les heures supplémentaires payées. Lorsque les MNS sont en charge, pour le compte du service public, d'animations et cours de natation, il est normal de baliser dans leur emploi du temps un temps de préparation adapté au volume de cours et d'animations dont ils ont la charge. Le point clé de maîtrise, dans ce domaine, est que le temps de préparation soit effectué sur le site même de travail.

■ Un certain élargissement des activités des MNS est également possible pour permettre la prise en charge de l'entretien des plages autour des bassins et du contrôle qualité de l'eau et de l'air, ce qui peut permettre de limiter d'autres moyens en personnel (entretien ménager, entretien technique).



## CONTEXTE, ENJEUX ET PROBLÉMATIQUE POSÉE AUX COLLECTIVITÉS

### Les contraintes pesant sur l'organisation du service

Les équipements nautiques des communes nécessitent, pour leur bon fonctionnement, une équipe dont le niveau de compétences et le nombre vont être déterminés par les contraintes du plan d'organisation de surveillance et des secours (POSS) :

- La configuration de l'équipement (nombre de bassins, taille et configuration des bassins, présence de bassins extérieurs, ...) va déterminer la taille minimum de l'équipe de surveillants nécessaire pour ouvrir l'équipement dans des conditions de sécurité satisfaisantes.
- La fréquentation de l'équipement peut générer des besoins de renforts en personnel de surveillance à certains moments.

D'autres contraintes pèsent sur l'organisation du service :

- Les besoins en personnel de caisse et d'entretien.
- Le besoin en personnel de maintenance des systèmes techniques (traitement de l'eau, de l'air, chaufferies).
- L'amplitude des horaires d'ouverture et le nombre de jours d'ouverture.

### Les textes de référence

■ Les articles L1332-1 à L1332-15 du Code de la Santé Publique fixent les normes d'hygiène et de sécurité applicables aux piscines publiques. Les services sanitaires de l'Etat (anciennes Directions départementales de l'action sanitaire et sociale - DDASS) sont chargés de son contrôle. Le préfet a la pouvoir de limiter ou interdire l'accès aux piscines sur la base de ces analyses.

■ Les articles D322-11 à D322-18 du Code du Sport encadrent les conditions de surveillance des piscines publiques. Ces dispositions créent l'obligation d'un plan d'organisation de surveillance et des secours (POSS) qui doit prévoir, notamment :

- Le nombre de surveillants
- La capacité d'accueil de l'établissement en fonction de la configuration de l'équipe de surveillants

## ÉTAT DES LIEUX ISSU DE L'ANALYSE RÉALISÉE

### La typologie des équipements

■ Tous les équipements ayant été étudiés ont en commun d'**assurer en premier lieu l'apprentissage de la natation** aux scolaires. Ils diffèrent en revanche dans les autres missions qu'ils assument (pratique de loisirs, entraînement des clubs, ...).

■ On distinguera trois catégories d'équipements selon leur configuration et la vocation affichée de l'établissement :

- Les équipements dits de « natation » : ils sont en premier lieu tournés vers le public scolaire (enseignement de la natation) et les clubs et associations sportives (natation, plongée, water-polo, ...).
- Les équipements dits de « loisirs » : ils disposent d'équipements plutôt ludiques (bassins ludiques, toboggans, ...) et d'horaires d'ouverture favorisant les loisirs en famille.
- Les équipements dits de « forme & loisirs » : ils associent des équipements ludiques comme ceux des équipements dits de « loisirs » avec des équipements et lieux dédiés à la remise en forme (saunas, salles de musculation, ... etc).

### Le coût de revient d'une entrée

■ Les **coûts de revient** d'une entrée dans les équipements nautiques étudiés s'échelonnent de **4,5 euros à 39 euros**.

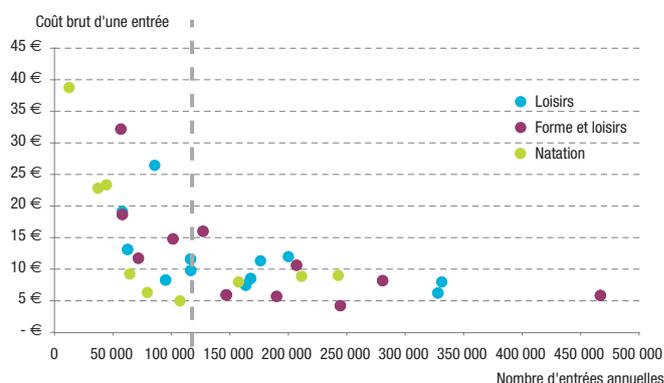
■ Un effet de **seuil** est perceptible : **au-delà de 100 000 entrées**, tous les équipements, quel que soit leur type, affichent un coût de revient par entrée inférieur à la moyenne de 12,5 euros.

■ En dessous du seuil des 60 000 entrées annuelles, les coûts de revient par entrée atteignent des montants d'une vingtaine d'euros et plus. Les coûts fixes de fonctionnement des équipements, quel que soit leur type, pèsent alors très fortement.

■ Au-delà de 60 000 entrées annuelles, les équipements de type « natation » présentent des coûts de revient par entrée qui vont de 5 à 9 euros. Les écarts dans les coûts de revient sont plus grands pour les équipements de type « loisir » et « forme & loisir » jusqu'au seuil des 250.000 entrées annuelles.

■ Au-delà des 250 000 entrées annuelles, on ne trouve plus que des équipements de type « loisir » et « forme & loisir », avec des coûts de revient par entrée proches, entre 6 et 8 euros.

COÛT DE REVIENT D'UNE ENTRÉE PAR TYPE D'ÉQUIPEMENT



**Nota** : le coût de revient calculé est un **coût brut**, c'est-à-dire qu'il ne tient pas compte des recettes de fonctionnement et notamment du produit des entrées.

## Le Plan d'Organisation de la Surveillance et des Secours et son influence sur l'organisation du service

Le plan d'organisation de la surveillance et des secours (POSS) définit, en fonction de la configuration spatiale de l'équipement et du niveau de fréquentation, les effectifs minimum qui doivent être présents pour assurer la surveillance de la baignade et la sécurité.

On constate une grande disparité dans la composition des POSS :

- Le nombre de MNS nécessaire à une ouverture en période normale varie de 1 à 8 (hors période estivale) ;

- Pour couvrir le même besoin en période estivale, l'écart est de 2 à 11 MNS ;

- Le nombre de MNS contribuant à l'enseignement scolaire peut aller jusqu'à 4 MNS simultanément pour une même classe, alors que cette prestation n'est pas obligatoire, les enseignants Education Nationale étant explicitement en charge de l'apprentissage de la natation à leurs élèves.

Ces pratiques et ces besoins vont peser dans le dimensionnement du service et donc directement sur le coût de revient d'une entrée. Parmi les collectivités étudiées, l'équipement qui affiche le coût de revient le plus faible est également celui dont le POSS est le moins consommateur de moyens.

## L'amplitude d'ouverture au public

- L'heure d'ouverture la plus tardive en semaine hors période estivale est fixée entre 22h00 et 23h00 pour la moitié des équipements étudiés.

- En revanche cette heure de fermeture médiane descend à 20h30 en période estivale.

- Le dimanche est un jour d'ouverture au public pour tous les équipements.

## La fréquentation de l'équipement selon les types de public

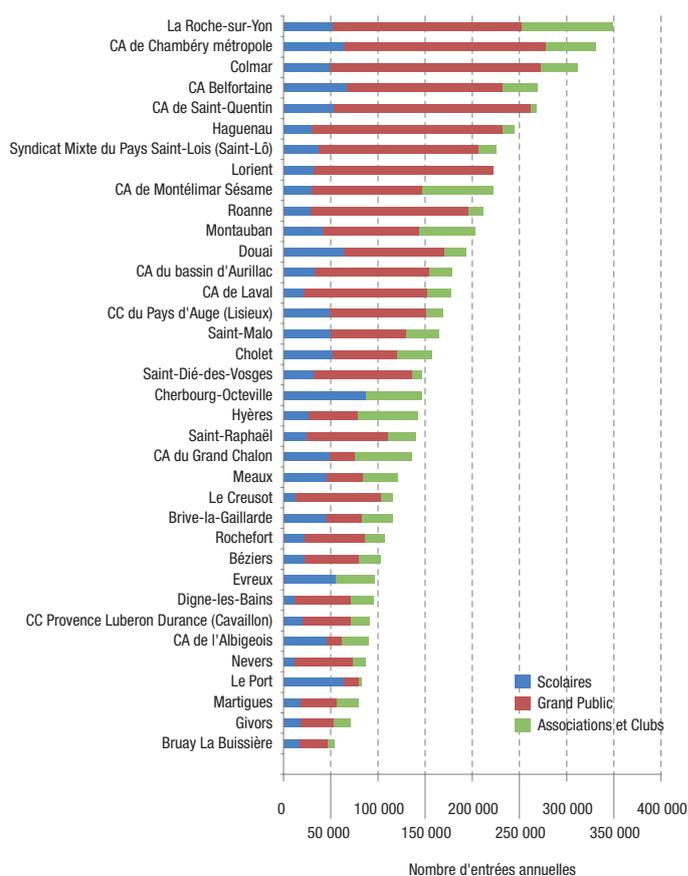
Les équipements nautiques connaissent trois types de publics : les scolaires, les clubs et le grand public.

- La place occupée par les effectifs **scolaires** varie assez peu d'un équipement à l'autre (de 22% à 36% du temps d'ouverture) : il est souvent lié à la capacité d'accueil de l'équipement et limité par les jours et horaires scolaires (en général 4 jours par semaine et plutôt le matin).

- Le temps d'ouverture dédié aux **associations et clubs** est à peu près constant d'un équipement à l'autre : il monte à 30% du temps d'ouverture dans les équipements dits de « natation », tandis que cette part est de l'ordre de 25% dans les autres types d'équipements.

- C'est surtout la part d'ouverture consacrée au « **grand public** » dans les piscines qui explique la diversité des niveaux de fréquentation constatée dans l'échantillon étudié. On constate que les piscines orientées vers une pratique de loisirs ont la capacité, pour un tiers de leur temps d'ouverture, à accueillir simultanément plusieurs publics ; ce qui n'est pas le cas des piscines dites de « natation » où les publics ont plutôt tendance à être exclusifs l'un de l'autre.

FRÉQUENTATION DES ÉQUIPEMENTS NAUTIQUES PAR TYPE DE PUBLIC



## La gratuité

La part des entrées gratuites représente en moyenne 17% des entrées.

Cette part est très variable d'une collectivité à une autre, elle peut aller jusqu'à 50% des entrées. Dans la majorité des équipements étudiés, elle reste inférieure à 20%.

## Les tarifs pratiqués

En moyenne, les droits d'entrée dans les établissements nautiques étudiés couvrent 30% des dépenses de fonctionnement de ces mêmes établissements.

On constate une disparité des tarifs pratiqués d'un équipement à l'autre, y compris pour des équipements offrant des prestations équivalentes.

## La température de l'eau

La température de l'eau n'a pas d'incidence significative sur les coûts globaux de fonctionnement des équipements nautiques étudiés.

Elle est plutôt corrélée à la nature de l'équipement :

- Les équipements à vocation de loisirs et de remise en forme maintiennent une température moyenne proche de 29°C.
- Les équipements sportifs affichent tous une température ne dépassant pas 28°C.

### TYPE D'ÉQUIPEMENTS ET TARIFS PRATIQUÉS

Collectivité	Type d'équipement	Tarif maxi	Tarif mini
Martiques	Natation	1,2 €	0,8 €
CA de Saint-Quentin	Loisirs	2,2 €	1,6 €
CC Etampes	Natation	2,2 €	1,0 €
Nevers	Loisirs	2,2 €	1,6 €
CA Belfortaine	Loisirs	2,4 €	1,3 €
Douai	Natation	2,6 €	1,3 €
CC Provence Luberon Durance (Cavaillon)	Loisirs	2,6 €	1,5 €
Saint-Malo	Forme & Loisirs	2,6 €	1,9 €
Meaux	Natation	3,0 €	2,1 €
Ajaccio	Natation	3,0 €	1,5 €
Brive-la-Gaillarde	Natation	3,1 €	1,9 €
Bruay La Buisnière	Natation	3,3 €	1,3 €
Rochefort	Natation	3,3 €	1,8 €
CA de Laval	Forme & Loisirs	3,3 €	2,3 €
Roanne	Loisirs	3,4 €	2,3 €
Valenciennes	Natation	3,5 €	0,9 €
Le Creusot	Natation	3,6 €	2,0 €
Cherbourg-Octeville	Loisirs	3,6 €	2,2 €
CA de Montélimar Sésame	Loisirs	3,6 €	2,5 €
CA de Chambéry métropole	Loisirs	3,8 €	0,8 €
Evreux	Loisirs	3,8 €	1,9 €
La Roche-sur-Yon	Loisirs	3,9 €	2,9 €
CA du Grand Chalon	Forme & Loisirs	4,0 €	2,7 €
Saint-Raphaël	Loisirs	4,3 €	2,7 €
Béziers	Forme & Loisirs	4,4 €	2,5 €
Hyères	Natation	4,5 €	2,0 €
Colmar	Loisirs	4,5 €	2,9 €
CA du bassin d'Aurillac	Forme & Loisirs	4,8 €	3,2 €
Digne-les-Bains	Forme & Loisirs	4,8 €	2,5 €
Montauban	Forme & Loisirs	5,0 €	0,8 €
La Ciotat	Forme & Loisirs	5,0 €	1,5 €
Givors	Loisirs	5,0 €	3,0 €
Cholet	Loisirs	5,1 €	3,7 €
CC du Pays d'Auge (Lisieux)	Forme & Loisirs	5,5 €	1,0 €
CA de l'Albigeois	Forme & Loisirs	5,7 €	1,6 €
Lorient	Forme & Loisirs	5,7 €	3,3 €
Saint-Dié-des-Vosges	Forme & Loisirs	5,8 €	2,8 €
Haguenuau	Forme & Loisirs	7,6 €	4,9 €
Syndicat Mixte du Pays Saint-Lois (Saint-Lô)	Forme & Loisirs	12,0 €	2,8 €

## VILLES DE FRANCE

Présidée par Caroline Cayeux, sénateur-maire de Beauvais, Villes de France, association d'élus pluraliste (forte de 25 ans d'action, sous son ancienne dénomination de Fédération des villes moyennes), représente et accompagne les villes et agglomérations de taille infra métropolitaine du territoire national dont elles forment l'armature urbaine, qui regroupe près de la moitié de la population française.

Villes de France porte l'identité de ces territoires et défend leurs intérêts dans les débats nationaux liés à l'aménagement du territoire.

Villes de France informe ses adhérents, réalise les études dont ils ont besoin, organise les événements qui les font connaître, valorise les positions communes sur les sujets majeurs pour la « qualité de ville » : gestion locale, développement économique et attractivité, innovation et enseignement supérieur, commerces et services publics, développement durable et qualité environnementale.

[www.villesdefrance.fr](http://www.villesdefrance.fr)





94 rue de Sèvres  
75007 Paris - France  
Tél. : +33 1 45 44 99 61  
Fax : +33 1 45 44 24 50

courriel : [contact@villesdefrance.fr](mailto:contact@villesdefrance.fr)

[www.villesdefrance.fr](http://www.villesdefrance.fr)