

## Organisation de la direction de la culture

Comité Technique du XX mars 2021

Avis

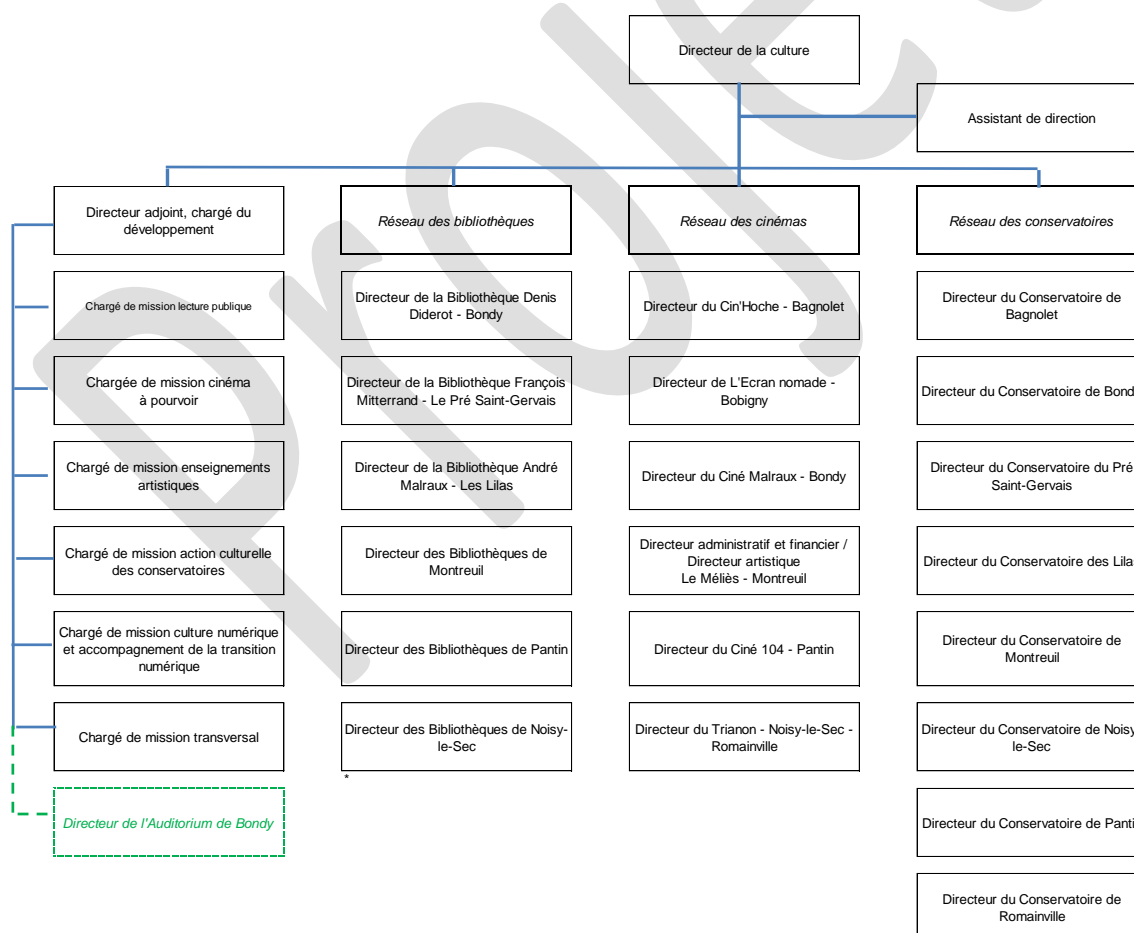
**Rapporteur :** Catherine Tormen – Directrice adjointe de la culture

**Direction :** Direction de la Culture

La direction de la culture rassemble 670 agents, répartis dans 27 équipements : 12 bibliothèques, 8 conservatoires, 6 cinémas, 1 auditorium.

Son organisation actuelle a été élaborée en 2015 et mise en place en 2016, et repose sur la notion de réseau. L'animation managériale est originale : les 20 directeurs d'équipements culturels travaillent en équipe au sein de 3 réseaux (bibliothèques, conservatoires, cinémas) et sont rattachés hiérarchiquement au directeur de la culture ; l'équipe du siège est composée d'un directeur adjoint qui encadre des chargés de mission qui ont des relations fonctionnelles avec les directeurs d'équipements culturels et contribuent à l'animation des 3 réseaux.

### Organigramme actuel



Cinq ans après sa mise en place, **cette organisation atteint ses limites**. Suite à des difficultés managériales dans certains équipements et au constat régulier de difficultés organisationnelles au niveau des réseaux et dans certains équipements, la direction de la culture a organisé une réflexion collégiale, reposant sur un bilan et un diagnostic organisationnel afin de préparer le prochain mandat.

Dans un territoire dont l'identité sociale, démographique, géographique est en pleine mutation depuis 10 ans, et après une décennie de transferts et de structuration, la direction de la culture est en situation de devenir un **outil stratégique du développement de l'éducation, de l'ouverture culturelle, de la richesse et de l'équité territoriale au profit des habitants à la condition d'avoir une assise organisationnelle renouvelée et renforcée**.

#### **A. Un bilan opérationnel remarquable mais une direction en crise de croissance**

Le bilan des réalisations de la direction est assez flatteur comme le souligne le rapport relatif aux 10 ans d'Est Ensemble réalisé par des élèves de l'INET (ANNEXE 1). Pensée et organisée initialement comme une direction de « gestion d'équipements », la commande politique en a fait une direction de pilotage d'une politique publique de la culture. Ces résultats ont pu être atteints grâce au grand engagement de tous les agents de la direction.

Cependant le système n'est plus soutenable. Avant d'envisager une réorganisation la direction de la culture et la direction générale d'Est Ensemble ont souhaité objectiver la situation par un diagnostic formalisé et produit par un tiers extérieur. La mission a été confiée à une élève administratrice territoriale, et le chargé de l'accompagnement managérial de la DRH. La synthèse de ce diagnostic figure en ANNEXE 2.

Ce diagnostic montre que :

- **La direction est en situation de surrégime constant** face à l'importance et au nombre des objectifs, commandes et projets inscrits à son agenda.
- **L'accompagnement managérial, l'accompagnement des projets de la direction et des projets des réseaux, l'accompagnement des nombreux projets de réhabilitation et de construction, ne peuvent plus être concentrés pour les 3 réseaux sur le binôme de direction.**
  - Le directeur est responsable hiérarchique de 22 agents, dont 20 directeurs d'établissements. Ce n'est pas soutenable.
  - Le taux d'encadrement y est 3 fois inférieur à celui des DAC des villes (0.7% versus 3%).
  - Les situations difficiles dans les établissements arrivent trop tard à la direction, qui intervient en mode crise, dans l'urgence sur des situations très dégradées.
- Le modèle délibératif et horizontal du réseau, théoriquement intéressant pour respecter l'équilibre entre logique de territoire et adaptations locales, est source de blocage, et le pari de l'autorégulation entre pairs ne fonctionne pas toujours à cette échelle.
  - L'adhésion différenciée des équipements à la notion de réseau rend l'avancée des projets parfois incertaine, difficile, coûteuse en temps, en énergie et budgétairement.
  - Elle génère des dysfonctionnements de la chaîne de décision avec des renégociations permanentes.

- L'effet d'entraînement et de dynamique que devrait apporter un réseau ne sont pas toujours suffisamment présents, car l'autorégulation ne permet pas toujours le portage de projet et peut générer des tensions (central/local, directeurs entre eux).
- Une **substitution de certaines tâches des fonctions ressources s'est installée** avec report de charge sur la direction de la culture.

## **B. Un an de concertation pour construire collectivement une proposition d'évolution**

Le diagnostic lancé en avril, réalisé en juin-juillet, a été produit en septembre et partagé en octobre (cinémas le 08, conservatoires le 15 et bibliothèques le 16). Il a nourri la réflexion sur des propositions ouvertes, au cours de 3 réunions réseaux organisés en janvier 2021 (conservatoires le 05, cinémas le 13 et bibliothèques le 14).

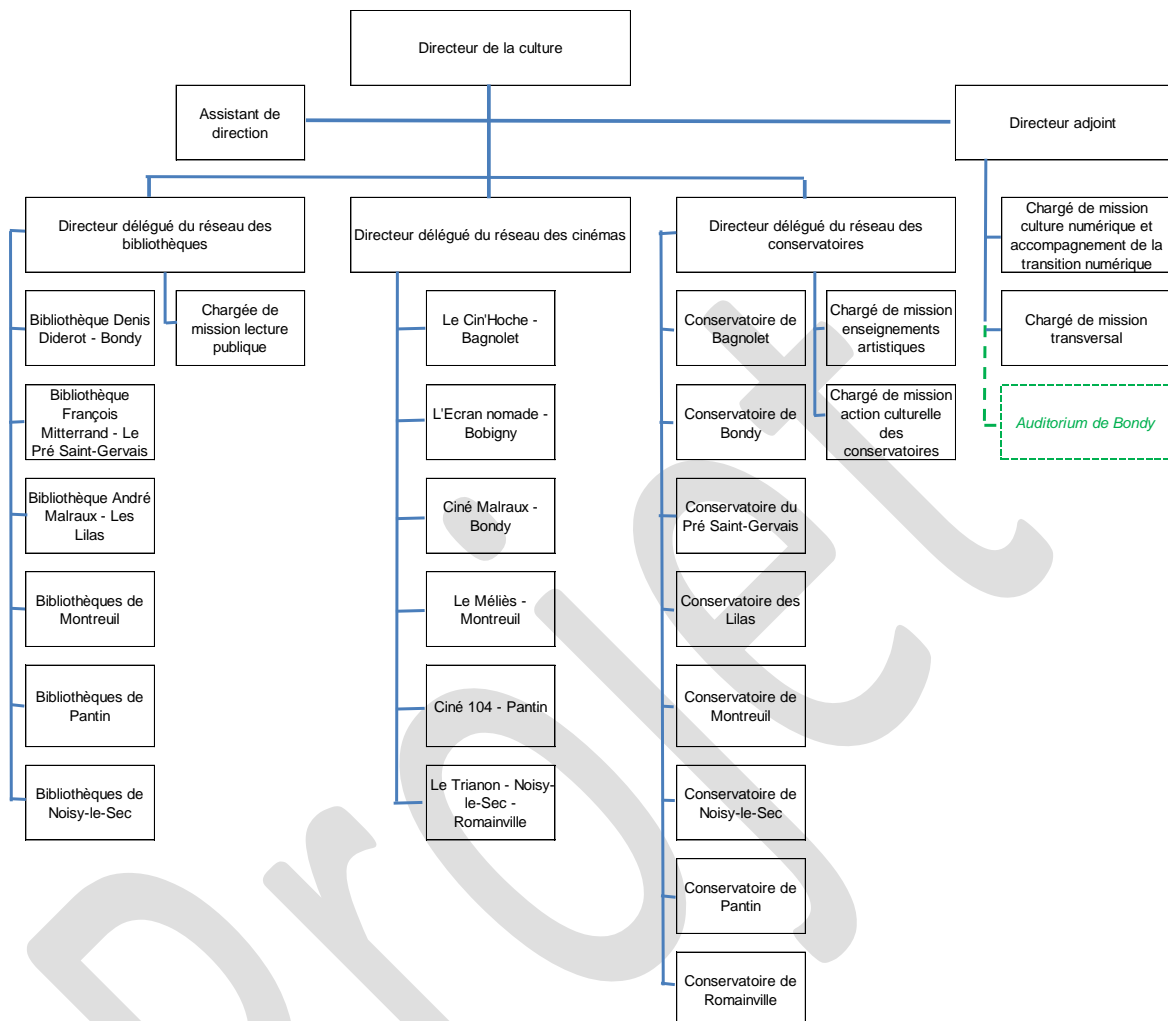
Ces réunions réseaux (20 directeurs + 5 chargés de mission) ont été très constructives et ont fait émerger :

- **Une unanimité** sur la nécessité de **faire évoluer** l'organisation et sortir de l'organigramme en râteau
- Une écrasante majorité (18 DE + 5 CM) pour **une organisation par réseaux / métier avec un niveau intermédiaire** entre directeur de la culture et directions d'équipements.
  - Une attente de la part des directeurs sur le management avec de la proximité, de l'accessibilité, de l'aide sur les sujets stratégiques mais aussi sur les sujets quotidiens
  - Une unanimité sur la nécessité de recalibrer la direction et la renforcer
  - Un besoin de se retrouver par métier pour faire avancer les projets
  - Un besoin d'entretenir la dynamique collective de réseau par un cadre dédié
- Des expressions convergentes sur **la programmation et les choix artistiques** qui doivent rester au niveau des établissements et ne doivent pas être dans la fiche de poste du niveau intermédiaire.
- Trois expressions pour une organisation par pôle territorial : un directeur adjoint en charge d'un territoire de une à trois communes qui aurait la charge de 2 bibliothèques, 2 conservatoires et 1 cinéma par exemple.
  - Ce scénario est rejeté par la majorité
  - Aucun des projets « métiers » ne peut être piloté par une stricte approche territoriale ; sauf à doubler ou tripler le pilotage de tous les projets
  - L'animation managériale dans les faits se passe par réseau métier
  - Ce scénario risque de faire émerger des super-DAC bis en concurrence avec ceux des villes
  - **Il a toutefois le mérite de souligner des points de vigilance** à travailler sur le scénario par réseaux/ métiers (ne pas oublier l'ancrage territorial, éviter le risque d'une centralisation, faire attention au risque de silo métier)

**Une journée de travail en format collectif et présentiel** (21 janvier) avec tous les directeurs d'équipements, a permis de travailler et d'enrichir le scénario de création de niveaux intermédiaires par métier. Il a aussi permis de travailler à se prémunir des risques de moindre prise en compte de la territorialisation, de silo métier, ou de centralisation.

## C. Evolution proposée et redistribution des fonctions de direction

### 1) Organigramme cible



### 2) Logique générale de la redistribution des fonctions dans le futur collectif de direction de la direction de la culture (DCLT) d'Est Ensemble

Le diagnostic fait un état des lieux des différentes fonctions exercées aujourd'hui par le binôme de direction. Il distingue à ce titre 3 types de fonctions :

- Des fonctions de pilotage stratégique
- Des fonctions de management (transversal et de proximité ; macro et micro)
- Des fonctions de gestion que l'on peut subdiviser en trois catégories : missions liées aux ressources humaines (RH), missions de suivi des bâtiments et de la logistique et enfin missions consacrées aux finances et au suivi des instances.

Le diagnostic indique que le poids actuel des fonctions de gestion, dans un contexte de fragilité structurelle des fonctions ressource à Est Ensemble, pèse de manière forte sur le plan de charge du directeur de la culture et de son adjoint ce qui produit la situation de sur-régime actuel et oblige régulièrement à des arbitrages qui se font au détriment de certaines fonctions de pilotage

stratégique. L'ensemble fonctionne aujourd'hui en flux tendu et induit de nombreux risques pour la structure, les projets et les agents.

L'évolution proposée a pour objectif de permettre **une redistribution soutenable de l'ensemble de ces fonctions au sein d'une équipe renforcée, formant un comité de direction (codir) de la culture composé d'un directeur, d'un adjoint, et de trois directeurs délégués aux réseaux thématiques.**

Elle vise **un meilleur dialogue entre le terrain et le central, un pilotage plus serré de certains projets stratégiques, et l'étayage des fonctions de prospective, d'évaluation, de développement et de valorisation territoriale et institutionnelle de l'action.**

La redistribution proposée suit schématiquement la logique suivante :

- Au directeur : les fonctions de pilotage stratégique et de développement et de valorisation de l'action culturelle
- Au directeur adjoint : les fonctions de relais de gestion interne (entre DLCT et autres directions), de relais territorial avec les grands partenaires et de pilote de projets transversaux aux trois réseaux
- Aux directeurs délégués par réseaux : l'animation, l'encadrement des réseaux, le pilotage stratégique métier et le lien avec le réseau des acteurs locaux

### **3) Responsabilités poste par poste**

#### **➤ Directeur de la culture**

**Le poste de direction est recentré sur les fonctions de pilotage stratégique** ainsi que les fonctions de développement, de valorisation et soutien au rayonnement de la politique culturelle d'Est Ensemble.

Le directeur est, dans la nouvelle organisation, en charge :

- De l'encadrement et de l'animation du « codir » de la culture nouvellement créé, assurant la transversalité entre les 3 réseaux
- Du dialogue avec les élus et le cabinet, et de leur accompagnement
- Des liens avec l'équipe de direction générale
- De l'animation de la transversalité avec les autres directions d'Est Ensemble
- De la production, du suivi et de l'évaluation des documents stratégiques (schéma de politique culturelle, déclinaison par réseaux, mais aussi plan pluriannuel d'investissement etc.)
- Du pilotage de certains « grands projets » stratégiques : nouveaux équipements structurants, éventuels nouveaux transferts de compétence
- Des activités de veille, de prospective, d'évaluation, d'innovation
- De la représentation d'Est Ensemble auprès des professionnels de la culture et de l'art sur le territoire
- De la valorisation de l'action d'Est Ensemble

### ➤ **Directeur adjoint de la culture**

Le poste de directeur adjoint de la culture est positionné à la fois comme :

- le binôme du directeur (intérim ; partage de l'agenda)
- **le relais de gestion** avec les directions ressources
- **le relais institutionnel avec les autres administrations** culturelles du territoire d'Est Ensemble (Dacs des villes, Drac, Département etc.).
- le **pilote de projets transversaux** impliquant les trois réseaux et, par conséquence, l'encadrement du ou des chargés de missions rattachés à ce type de projets. Trois thématiques répondant à cette définition sont d'ores et déjà identifiées : les questions numériques, l'éducation artistique et culturelle (EAC) ainsi que les liens entre politique culturelle et aménagement.

Selon cette logique, les missions suivantes lui sont confiées :

- Intérim de direction et partage de l'agenda
- Animation du réseau des DAC des Villes
- Suivi des subventions Etat et Département et dialogue avec les financeurs
- Lien fonctionnel avec le PAF et le RRH
- Dialogue fonctionnel et de gestion avec la DRH, la DBAT, la DSI et la DRUL
- Animation du dialogue de gestion autour des conventions de mise à disposition de services avec les Villes
- Le pilotage des dossiers transverses : numérique et culture, EAC, culture et aménagement, ...

### ➤ **Les postes de directeurs délégués**

**Les directeurs délégués à un réseau sont positionnés avant tout sur des missions de management de réseau, de relais de gestion et de projet** entre les équipements et le central et de **pilotage stratégique métier**. Leurs missions ont donc une dimension triple : managériale, gestionnaire et d'expertise métier (différente selon le réseau).

Sur le volet managérial ils sont chargés des missions suivantes :

- Management des directeurs d'équipements et des chargés de mission
- Intérim de direction des équipements
- Appui, écoute et accompagnement face aux situations complexes ou de crise

Sur le volet du pilotage du réseau ils sont chargés des missions suivantes :

- Définition des enjeux sur le réseau sur le mandat, et formalisation d'un projet de réseau, en se positionnant comme garant de la déclinaison de la politique culturelle
- Animation du collectif pour faire émerger des propositions ; aider à la décision ; donner cohérence, transversalité, sens dans l'application des orientations politiques ; arbitrer (*avec point d'attention sur qui décide quoi et le système de réunions, de concertation et de décision*)
- Développement d'outils communs pour développer / créer une culture réseau (pilotage par les objectifs et la donnée)
- Elaboration, impulsion et animation de projets réseaux transversaux et inter-réseaux, avec les chargés de mission

- Pilotage des chantiers de modernisation par réseau (démarche usager, engager la transformation des équipements vers une culture numérique non excluante...).
- Connaissance et analyse du réseau et de ses ressources internes pour bien calibrer les projets, veiller à la péréquation et penser un développement soutenable du réseau

Sur le volet de gestion ils sont chargés :

- Du soutien aux projets d'établissements
- Soutien au pilotage des établissements sur leur volet de gestion (relais équipement et Dac adjoint.e sur les questions de RH, Bâtiments, SI, Marchés, Communication, ...)
- Du pilotage des opérations de construction/rénovation
- Dialogue avec les services des Villes
- Accompagnement et soutien des directeurs d'équipements dans la relation avec les Villes (élus et services)

Sur le volet expertise métier :

- Veille sectorielle et dialogue avec les réseaux sectoriels
- Stratégie de co-financements
- Stratégie partenariale

#### 4) **Positionnement des directeurs d'équipements dans la direction reconfigurée**

L'évolution de la direction centrale d'Est Ensemble ne transforme pas **les missions actuelles des directeurs d'équipements qui restent centrées sur le pilotage, la gestion et le management des équipements ainsi que sur les missions de programmation et d'animation de réseau territorial.**

En revanche elle les dote de nouvelles ressources de gestion avec l'arrivée des directeurs délégués. Elle permet également de les soutenir du point de vue managérial puisque ces derniers sont chargés du suivi, en lien avec les directeurs d'équipements, des situations individuelles et collectives complexes.

Le temps libéré par cette nouvelle organisation peut être réalloué à des missions d'innovation et d'expérimentation propre à leur champ de politique publique.

Dans ce cadre les missions des directeurs d'équipements restent les mêmes que celles qu'ils remplissent aujourd'hui :

- Pilotage et direction des établissements
- Management des équipes
- Programmation artistique et culturelle de l'équipement et contribution à la programmation des événements réseaux
- Liens avec le réseau d'acteurs culturels et sociaux du territoire

En plus de ces missions, il leur est possible d'approfondir le volet « Innovation / expérimentation / développement » de leur métier.

## **D. Pour rappel : contours des autres postes au sein de l'équipe centrale de la direction de la culture**

Pour appuyer le travail du collectif de direction et mettre en œuvre l'ensemble des projets transversaux inscrits à l'agenda, la DLCT peut s'appuyer sur :

### **Une assistante de direction**

Soutien opérationnel à l'activité et l'organisation quotidienne du collectif de direction, l'assistante de direction a pour missions :

- La gestion de l'agenda du directeur (cette mission est étendue à l'ensemble du collectif de direction)
- Le lien avec le secrétariat de la direction générale et des autres directions
- L'accueil physique et téléphonique des interlocuteurs internes et externes
- Le traitement du courrier postal et électronique ainsi que des appels téléphoniques et des demandes d'information
- Le suivi de la circulation des parapheurs
- La saisie et la mise en forme de documents divers (courriers, mails, rapports ...), leur reproduction et leur diffusion
- L'organisation des réunions et de leurs logistiques, la rédaction, dans ce cadre, des relevés de décisions
- La prise en charge des aspects logistiques de la direction (gestion du stock de consommables, fournitures bureautiques, photocopieur ...)
- La participation à la gestion administrative, financière et/ou des ressources humaines de la direction en appliquant les procédures dédiées (ex : vérifier la complétude et la régularité juridique ou administrative de certains dossiers)
- L'organisation, l'alimentation et la mise à jour de bases de données et tableaux de bord relatives à la gestion administrative de la direction
- Le classement et l'archivage des documents permettant le fonctionnement de la direction

### **Chargés de missions**

Positionnés en maîtrise d'œuvre des projets réseaux et spécialisés par politique publique de la culture (lecture publique/enseignement artistiques/cinéma), les chargés de mission de la direction sont aujourd'hui rattachés au poste de directeur adjoint de la culture.

Dans le cadre de l'évolution de l'organisation :

- Le chargé de mission « culture numérique », et le chargé de mission transversal dont les missions ont une vocation transversale, restent rattachés hiérarchiquement au directeur adjoint.
- Le poste de chargé de mission cinéma est supprimé
- Les postes de chargés de mission enseignements artistiques, action culturelle du réseau des conservatoires, et lecture publiques sont rattachés au directeur délégué du réseau sur lequel ils interviennent.



Ils ont pour missions :

- L'animation des réseaux d'équipements au quotidien, en soutien au directeur délégué
- L'impulsion ou l'accompagnement de projets transversaux par réseau
- Le pilotage opérationnel de la conduite de ces projets en collaboration avec les équipes des équipements, les services d'Est Ensemble et tous les partenaires extérieurs
- A ce titre ils font le lien entre les équipements, les services d'Est Ensemble et les éventuels partenaires
- La recherche de financements dédiés aux projets réseaux
- L'animation partenariale par métier

### **Responsable RH de la culture**

Créé suite à la mise en lumière par le diagnostic organisationnel de juillet 2020 de la nécessité d'étayer la direction de la culture sur les fonctions de gestion RH, le Responsable RH de la culture est un agent de la DRH dédié à la direction de la culture.

Il a pour mission d'assister, en lien avec les services RH, la direction de la culture dans l'ensemble des fonctions de gestion des personnels de la direction. A ce titre, il assure le dialogue opérationnel et de gestion entre la direction de la culture, les directeurs de ses équipements culturels et la DRH.

Dans ce cadre, il a pour responsabilités :

- L'élaboration, le développement et la diffusion des dispositifs de GRH en collaboration conjointe avec la direction de la culture et la DRH :
- Le suivi et le relais auprès de la DRH des recrutements de la direction de la culture
- Le suivi des carrières des agents de la DLCT en lien étroit avec la DRH
- La co-conception et le suivi de la politique de formation de la direction de la culture en lien avec les services de la DRH
- Le suivi des situations individuelles complexes
- La préparation des éléments du dialogue social pour la direction de la culture (CT – CHSCT)

### **E. Concertation et mise en oeuvre**

La démarche a été menée depuis le mois d'avril 2020, dans un contexte évidemment marqué par l'épidémie de Covid-19. Les temps d'entretiens et d'échanges ont donc été organisés principalement à distance, et lorsqu'ils étaient en présentiel, dans des formats permettant le respect des consignes sanitaires.

Pour le diagnostic, 25 entretiens semi-directifs ont été conduits :

- 11 entretiens avec des directeurs d'équipements. Le calendrier de l'étude n'a, en effet, pas permis de rencontrer l'ensemble des directeurs d'établissements. Un échantillonnage a donc été pensé pour permettre de :

- rencontrer au moins la moitié des directeurs de chaque réseau
- rencontrer des établissements représentatifs de la diversité des Villes du territoire

- avoir un échantillon composé de petits et de grands équipements
  - conduire des entretiens avec des directeurs qui ont connu un fonctionnement avant transfert, et des directeurs arrivés après le transfert des équipements à Est Ensemble
- 9 entretiens avec l'ensemble de l'équipe du siège
  - 5 entretiens avec des partenaires internes et externes de la direction (membre de la direction générale, directeurs de services ressources, DAC du territoire)

Ce matériau a été complété par :

- La tenue d'un carnet d'observation durant les deux mois précédant le diagnostic durant lesquels l'élève administratrice territoriale a été associée à la vie de la direction par sa participation à la mise en place du plan de reprise de l'activité post-confinement des équipements culturels.
- La consultation des documents stratégiques structurant l'action de la direction : délibérations, schéma, feuille de route, organigrammes, fiches de poste, retour sur les trinômes...
- La tenue, durant une journée et demie, les jeudi 2 et vendredi 3 juillet 2020, d'un temps de travail collectif associant équipe du siège et directeurs d'établissements. Ces agents ont pu, lors de ces journées, prendre connaissance des premières conclusions du diagnostic, les discuter puis travailler, en groupe thématiques sur des problématiques organisationnelles et métier.

Le diagnostic a été partagé en octobre dans des réunions par réseaux (cinémas le 08, conservatoires le 15 et bibliothèques le 16).

Il a nourri la réflexion sur des propositions ouvertes, au cours de 3 réunions réseaux organisés en janvier 2021 (conservatoires le 05, cinémas le 13 et bibliothèques le 14). Puis une journée de travail a été organisée le 21 janvier pour creuser le scénario organisationnel qui se dessinait.

Les recrutements seront lancés après l'avis du comité technique, pour une mise en œuvre de la future organisation au fur et à mesure des nominations ou mutations, prévues à partir de juin 2021.

## ANNEXE 1 : LE BILAN DES REALISATIONS DE LA DIRECTION

### **Une amélioration des équipements, un élargissement de l'offre, une politique tarifaire plus juste, un accent mis sur l'éducation artistique et culturelle**

Est Ensemble n'assure la conduite de la politique culturelle que depuis 2013, date à laquelle les agents des communes lui ont été transférés ainsi que les équipements. La mise en réseau de ces différents équipements a néanmoins été rapide. **L'ensemble des objectifs stratégiques assignés à la direction ont donné lieu à des actions concrètes avec un taux de réalisation des objectifs de 85% en moyenne<sup>1</sup>.** Pour remplir ces objectifs, plus de 50 actions réseaux ont été mises en œuvre depuis 2015 (31 sont en cours).

L'ensemble a été porté par la formalisation d'un **schéma de politique culturelle** structuré autour de la notion de « droits culturels » et la structuration de nombreux outils de pilotage ainsi que le déploiement d'outils communs (SI, communication etc.)

Cela a conduit à **une amélioration et un élargissement des services culturels rendus aux habitants d'Est Ensemble** avec une amélioration générale de la qualité des équipements, une politique tarifaire harmonisée et plus équitable, un élargissement de l'offre).

Du point de vue des usagers, **les taux de satisfaction face au service rendu dépassent régulièrement les 75 %.**<sup>2</sup>

#### **Pour ce qui concerne les bibliothèques :**

- Est Ensemble a mené une politique massive de rénovation des équipements, avec le soutien de l'Etat et du Conseil régional. Par exemple la bibliothèque du Pré Saint-Gervais a été rénovée en totalité, permettant d'offrir de nouveaux services à la population (nouvel espace numérique, par exemple).
- Création de temps forts communs : Sciences Infuses, Mois de la Petite Enfance, Opération Révision. Est Ensemble a reçu le Grand Prix Livre Hebdo 2018 pour Sciences Infuses.
- Adoption de règles communes, dont la gratuité généralisée à tous les services
- Mise en service d'un nouveau logiciel métier et de nouveaux portails internet, permettant l'accès à l'ensemble des ressources des bibliothèques, physiques comme numériques, à tous les habitants du territoire

#### **Pour ce qui concerne les cinémas :**

- Création d'un nouvel équipement : le Méliès, plus grand cinéma d'art et d'essai d'Europe
- Amélioration des conditions d'accueil des spectateurs dans les salles ; par exemple changement du projecteur et des fauteuils au Ciné Malraux, changement des fauteuils au Cin'Hoché et au Ciné 104
- Ouverture des lieux sur la ville : création de lieux de restauration au Méliès et au Ciné 104
- Développement d'évènements (festivals) pour la population et le rayonnement du territoire
- Création de postes autour de la médiation et de l'éducation à l'image
- Politique tarifaire harmonisée et attractive
- Création/modernisation des sites Internet ; mise en place de la vente à distance

<sup>1</sup> Voir l'annexe : tableau de réalisation des objectifs de la direction de la culture 2015-2019.

<sup>2</sup> Données issues d'enquêtes de satisfaction menées par la DAC

➔ Résultats obtenus : une fréquentation qui est passée de 369 000 spectateurs en 2014 à 636 000 spectateurs en 2019, soit + 267 000 entrées en 5 ans, soit + 72%

**Pour ce qui concerne les conservatoires :**

- Création d'équipements neufs : auditorium de Bondy, conservatoire de Romainville, conservatoire de Noisy-le-Sec
- Rénovation des équipements : conservatoire de Bondy, de Montreuil
- Ecriture du projet d'établissement 2015-2022 et demande de classement pour les établissements
- Rattrapage du parc instrumental, avec près de 1,4 million d'euros investis
- Mise en place d'une saison artistique au niveau du réseau : création de la chaîne d'orchestres, de Passerelle au Symphonique ; rendez-vous chorégraphiques ; Nuit des conservatoires ; rencontres de classes.
- Mise en réseau des enseignants : mise en commun des réflexions sur la pédagogie et ses évolutions ; accompagnement à la carrière des enseignants : formation, préparation aux concours, (29 lauréats au concours de catégorie B en 2018 et 42 lauréats au concours de catégorie A en 2019) ;
- Mise en réseau des offres : offre pédagogique plus large pour les élèves ; obtention de l'agrément pour la classe préparatoire à l'enseignement supérieur en théâtre ; dépôt en cours d'une demande d'agrément pour la musique
- Harmonisation des tarifs et adoption d'un principe de tarif au taux d'effort, plus juste que les systèmes précédents
- Mise en œuvre d'organes de consultation : conseils d'établissement, conseils pédagogiques