

**CONCOURS INTERNE DE DIRECTEUR D'ÉTABLISSEMENT
TERRITORIAL D'ENSEIGNEMENT ARTISTIQUE
DE 2^e CATÉGORIE**

SESSION 2018

ÉPREUVE D'ÉTUDE DE CAS

ÉPREUVE D'ADMISSIBILITÉ :

Une étude de cas permettant de tester les connaissances administratives et les capacités de gestion du candidat.

Durée : 4 heures
Coefficient : 2

SPÉCIALITÉ : MUSIQUE, DANSE ET ART DRAMATIQUE
--

INDICATIONS DE CORRECTION

Sujet :

Projet de mise en place de dispositifs d'éducation artistique et culturelle dans le cadre des nouvelles orientations du ministère de la culture.

RAPPEL DU SUJET

Vous êtes directeur d'un conservatoire à rayonnement départemental (CRD) géré en régie municipale, sur le territoire de la commune de DEEAVILLE de 82 000 habitants qui se trouve être la ville centre de la communauté d'agglomération de DEEACO de 126 000 habitants.

Vous venez de prendre vos fonctions et devez mettre en place le projet d'établissement voté en conseil municipal avant votre arrivée, avec ses forces et ses faiblesses.

Vous êtes chargé par votre supérieure hiérarchique (directrice des affaires culturelles) de préparer une note interne.

À l'aide des annexes, vous répondrez aux questions suivantes :

Question 1 (6 points)

Vous définirez les grands axes du nouveau projet d'établissement intégrant un objectif ambitieux en matière d'éducation artistique et culturelle.

Question 2 (6 points)

Vous établirez un argumentaire destiné à convaincre la direction générale de la collectivité du bienfondé de ce projet.

Question 3 (8 points)

En prenant en compte les moyens humains et matériels du CRD et en veillant à rester à budget constant, vous apporterez des éléments factuels sur la faisabilité et la conduite de ce projet.

Liste des documents :

- Document 1 :** « Circulaire relative au développement d'une politique en matière d'éducation artistique et culturelle, dans tous les temps de la vie des enfants et des adolescents » – *Ministère de la Culture et de la Communication* – 10 mai 2017 – 7 pages
- Document 2 :** « Charte pour l'éducation artistique et culturelle » – *Haut Conseil de l'Éducation Artistique et Culturelle (HCEAC)* – 8 juillet 2016 – 1 page
- Document 3 :** « Courrier sur les subventions aux conservatoires » – *Direction régionale des affaires culturelles (DRAC)* – Mai 2016 – 2 pages
- Document 4 :** « Éducation artistique et culturelle : le gouvernement veut faire chanter les écoles » – *Jean-Noël ESCUDIÉ – Localtis* – 15 septembre 2017 – 2 pages

Liste des annexes :

- Annexe A :** « Projet culturel de mandat 2015/2020 » (extrait) – *service culturel de DEEAVILLE* – Juin 2015 – 2 pages – l'annexe n'est pas à rendre avec la copie
- Annexe B :** « Projet d'établissement 2017/2022 du CRD » (extraits de la partie « Les Grands Axes Transversaux ») – *DEEAVILLE* – 2017 – 3 pages – l'annexe n'est pas à rendre avec la copie
- Annexe C :** « Focus sur la ville » – *DEEAVILLE* – 2017 – 2 pages – l'annexe n'est pas à rendre avec la copie
- Annexe D :** « Budget 2017 du CRD » – *DEEAVILLE* – 2017 – 1 page – l'annexe n'est pas à rendre avec la copie
- Annexe E :** « Tableau des effectifs et coûts RH du CRD » – *DEEAVILLE* – 2017 – 2 pages – l'annexe n'est pas à rendre avec la copie
- Annexe F :** « Rapport annuel d'activité au titre de l'année 2017 » (extrait) – *DEEAVILLE* – 2017 – 3 pages – l'annexe n'est pas à rendre avec la copie
- Annexe G :** « Organigramme du CRD » – *DEEAVILLE* – Septembre 2017 – 1 page – l'annexe n'est pas à rendre avec la copie

Documents reproduits avec l'autorisation du C.F.C.

Certains documents peuvent comporter des renvois à des notes ou à des documents non fournis car non indispensables à la compréhension du sujet.

PRÉSENTATION DU SUJET

L'intérêt principal de ce sujet est son actualité. Les enjeux sont multiples :

- donner du sens à l'action publique (éducation et démocratisation culturelle) ;
- permettre de s'inscrire dans une politique fortement territorialisée (politique de la ville) ;
- renforcer les financements croisés (principalement DRAC et conseil départemental).

Ses caractéristiques sont d'être un sujet qui fait consensus auprès des élus et qui est à la fois très sensible, voire polémique pour les équipes pédagogiques. Il demande de trouver le financement de ces actions et de développer une force de conviction en interne auprès des enseignants.

Les compétences stratégiques, opérationnelles et managériales du sujet en font la pertinence du point de vue du grade : un directeur « en devenir » doit passer de la posture de professeur qui porte une technicité pédagogique à celle de directeur qui porte une expertise pédagogique mais possède aussi une dimension de leader et sécurise les actions qu'il met en place.

Outre la maîtrise de la gestion administrative d'un établissement et du fonctionnement d'une collectivité, la difficulté de cette thématique est la prise en compte des résistances des équipes pédagogiques et la capacité du candidat à utiliser des outils d'accompagnement du changement.

Par ailleurs, ce sujet permet d'évaluer chez le candidat sa capacité à faire évoluer son établissement dans un contexte budgétaire contraint et d'assumer les injonctions paradoxales qui font ou feront partie de son quotidien.

ANALYSE DE LA MISE EN SITUATION ET DU DOSSIER

Les documents fournis sont de 2 natures :

- réels, concernant les orientations ministérielles (documents 1 à 4) ;
- fictifs, inventés à partir de documents courants dans un conservatoire (annexes A à G).

Cela permet de favoriser l'angle pratico-pratique des outils de gestion et de concertation d'un établissement d'enseignement public mais aussi de voir comment le candidat peut étayer sa réflexion.

Volontairement aucun élément concernant la volonté réelle de l'équipe pédagogique de s'engager dans cette voie n'est fourni, ni les actions préconisées dans le projet d'établissement.

Document 1 :	<p>« Circulaire relative au développement d'une politique en matière d'éducation artistique et culturelle, dans tous les temps de la vie des enfants et des adolescents » – Ministère de la Culture et de la Communication – 10 mai 2017 – 7 pages</p> <p>Ce document permet de saisir d'une part, les orientations et les enjeux des politiques publiques d'EAC et d'autre part, l'importance du cadrage des dispositifs mis en place.</p>
Document 2 :	<p>« Charte pour l'éducation artistique et culturelle » – Haut Conseil de l'Éducation Artistique et Culturelle (HCEAC) – 8 juillet 2016 – 1 page</p> <p>Ce document permet de saisir d'une part, les orientations et les enjeux des politiques publiques d'EAC et d'autre part, l'importance du cadrage des dispositifs mis en place.</p>
Document 3 :	<p>« Courrier sur les subventions aux conservatoires » – Direction régionale des affaires culturelles (DRAC) – Mai 2016 – 2 pages</p> <p>Ce document permet de saisir d'une part, les orientations et les enjeux des politiques publiques d'EAC et d'autre part, l'importance du cadrage des dispositifs mis en place.</p>
Document 4 :	<p>« Éducation artistique et culturelle : le gouvernement veut faire chanter les écoles » – Jean-Noël ESCUDIÉ – Localtis – 15 septembre 2017 – 2 pages</p> <p>Ce document montre la priorité gouvernementale pour l'EAC.</p>

<p>Annexe A :</p>	<p>« Projet culturel de mandat 2015/2020 » (extrait) – service culturel de DEEAVILLE – Juin 2015 – 2 pages</p> <p>Cette annexe insiste sur les orientations stratégiques du projet culturel de l'équipe municipale et permet de dégager des éléments de langage politique : « vivre ensemble, solidarités », « soutenir l'éducation à l'art et à la culture » et « développer des collaborations intersectorielles ».</p>
<p>Annexe B :</p>	<p>« Projet d'établissement 2017/2022 du CRD » – DEEAVILLE – 2017 – 3 pages</p> <p>Cette annexe insiste sur le constat partagé et les axes de réflexion et permet de faire un lien avec le travail déjà accompli par l'équipe pédagogique.</p>
<p>Annexe C :</p>	<p>« Focus sur la ville » – DEEAVILLE – 2017 – 2 pages</p> <p>Cette annexe montre les grandes caractéristiques du territoire et apporte quelques éléments sur la population.</p>
<p>Annexe D :</p>	<p>« Budget 2017 du CRD » – DEEAVILLE – 2017 – 1 page</p> <p>Cette annexe insiste sur les indicateurs budgétaires du CRD de DEEAVILLE et permet de construire un argumentaire pour la direction générale en repérant des marges de manœuvre.</p>
<p>Annexe E :</p>	<p>« Tableau des effectifs et coûts RH du CRD » – DEEAVILLE – 2017 – 2 pages</p> <p>Cette annexe insiste sur les éléments RH et permet de définir les grandes lignes d'une GPEEC (postes de contractuels et départs en retraite qui permettent d'ajuster une stratégie de requalification des postes).</p>
<p>Annexe F :</p>	<p>« Rapport annuel d'activité au titre de l'année 2017 » (extrait) – DEEAVILLE – 2017 – 3 pages</p> <p>Cette annexe présente les chiffres des effectifs et les actions déjà mises en place par le conservatoire (rien de spécifique pour l'EAC) et permet de dresser un rapide bilan. Quelques éléments sur les projets 2018 sont importants à reprendre.</p>

Annexe G :	<p>« Organigramme du CRD » – DEEAVILLE – Septembre 2017 – 1 page</p> <p>Cette annexe présente l'organisation fonctionnelle et hiérarchique du service. Il permet de repérer les personnes ressources et les délégations possibles.</p>
-------------------	--

ÉLÉMENTS DE CORRECTION

Il est possible de traiter le sujet en adoptant différents plans mais il est important que le correcteur puisse comprendre aisément la structure de la copie.

Dans les grandes lignes et en suivant l'énoncé du sujet, le plan pourrait être celui-ci :

1. L'éducation artistique et culturelle : une mission prioritaire (traiter le quoi ?, pourquoi ? et pour quoi ?)

- Mettre en place des dispositifs d'EAC, une mission prioritaire des politiques publiques : définition des enjeux et des objectifs en matière d'éducation artistique et culturelle
- Des actions pédagogiques précises qui nécessitent des savoir-faire et des partenariats

2. La culture pour tous : un choix politique fort pour le CRD de DEAVILLE (éléments pour une prise de décision)

- Formulation des objectifs de politique locale et diagnostic synthétique du territoire
- Analyse synthétique des forces et faiblesses et scénarii prévisionnelles

3. La nécessité d'accompagner la mutation des conservatoires (traiter la question du comment ?)

- Éléments de gestion des moyens humains, matériels, financiers à partir de l'existant et calendrier
- Méthodologie pour la mise en œuvre (mode projet, accompagnement du changement, gestion des résistances, formation ...)

Au-delà du plan, ce qui est important est que l'on puisse juger chez le candidat de :

- sa capacité à expliciter les enjeux de l'EAC
- sa maîtrise à construire un argumentaire
- son expertise pédagogique pour concevoir des actions
- sa connaissance d'outils de gestion
- son style de management

Question 1 (6 points)

Vous définirez les grands axes du nouveau projet d'établissement intégrant un objectif ambitieux en matière d'éducation artistique et culturelle.

(6 points) (documents 1 et 2 + annexes A, B et C)

Dans cette partie, il sera important de vérifier si le candidat réussit à :

1/ Définir l'EAC **(3 points)**

- donner du sens à l'éducation artistique et culturelle (EAC) **(annexes A et B)**
- conceptualiser des objectifs **(documents 1 et 2)**
- formaliser un cadre au projet (contractualisation) **(document 2)**

Les « pourquoi le faire ? » (à quelles demandes cela répond ?) et « pour quoi le faire ? » (les résultats attendus) sont essentiels. L'aspect social est un paramètre important qu'il est indispensable de trouver clairement évoqué dans les copies.

2/ Proposer des actions adaptées (3 points)

- prioriser les actions sur le territoire (quartier de La Plaine ...) (annexe C)
- repérer les acteurs potentiels en interne et en partenariats (Éducation nationale, bibliothèque municipale, SMAC ...) (annexe C)

Les dispositifs d'EAC font appel à une pédagogie spécifique basée sur l'oralité et la pratique collective. Volontairement aucune action précise n'est décrite dans les documents pour laisser le candidat apporter son expertise. Les copies qui apportent un argumentaire pédagogique en abordant en détail les modes d'apprentissage, devront être valorisées.

Question 2 (6 points)

Vous établirez un argumentaire destiné à convaincre la direction générale de la collectivité du bienfondé de ce projet.

(6 points) (documents 1, 2, 3 et 4 + annexes A, B et C)

1/ Formaliser des éléments de langage (4 points)

Cet argumentaire est une synthèse qui doit permettre à la direction générale de la collectivité de comprendre de manière synthétique les enjeux et de mesurer les risques. Un point à juger est la qualité rédactionnelle d'une note destinée à la direction générale et potentiellement aux élus : à la fois structurée, concise et dans une syntaxe adaptée.

Pour cela l'analyse des documents est essentielle et doit faire apparaître des éléments précis dont la liste ci-dessous n'est pas exhaustive :

- importance de saisir les enjeux et le cadrage nécessaire à la mise en œuvre des politiques publiques (documents 1 et 2)
- besoin de remplir le cahier des charges pour bénéficier des subventions DRAC (document 3)
- opportunité d'un sujet d'actualité (document 4)
- repérer les axes de la commande politique (solidarités, éducation et collaborations intersectorielles) : projet culturel de mandat de DEEAVILLE (annexe A)
- préciser le contour de l'EAC à partir de la définition que l'équipe a faite « mission à partager et indicateurs des actions » : projet d'établissement du CRD de DEEAVILLE (annexe B)
- faire référence aux caractéristiques du territoire : quartier La Plaine, 50 % des habitants, nombreux HLM, 37 % des foyers imposables ... (annexe C)

2/ Construire une analyse à partir d'un outil de lecture (2 points)

Une approche peut être l'analyse sous la forme forces-faiblesses-opportunités-menaces (grille SWOT) où tout autre outil d'aide à la prise de décision. Permettre une critique constructive du projet d'établissement puisque le candidat ne l'a pas élaboré.

Question 3 (8 points)

En prenant en compte les moyens humains et matériels du CRD et en veillant à rester à budget constant, vous apporterez des éléments factuels sur la faisabilité et la conduite de ce projet.

(8 points) (annexes B, D, E, F et G)

1/ Maîtrise d'éléments de gestion des moyens humains, matériels, financiers à partir de l'existant (4 points)

L'analyse des documents apporte des pistes possibles :

- préciser le contour de l'EAC à partir de la définition que l'équipe a faite « mission à partager et indicateurs des actions » : projet d'établissement du CRD de DEEAVILLE (annexe B). Permettre une critique constructive du projet d'établissement puisque le candidat ne l'a pas élaboré
- oser un budget primitif (BP) qui joue entre investissement et fonctionnement : note de cadrage budgétaire du DGS (annexe D)
- repérer le fort niveau d'investissement : compte administratif N-1 (annexe D)
- comprendre l'injonction « faire à budget constant » en tenant compte du glissement vieillissement technicité (GVT) : tableau des effectifs (annexe E)
- établir un chiffrage prévisionnel RH « à la louche » avec le nombre d'heures d'enseignement prévu et un coût moyen des actions : tableau des effectifs et coûts RH (annexe E)
- définir les personnes ressources dans l'équipe pédagogique : tableau des effectifs et coûts RH (annexe E)
- proposer des requalifications éventuelles de postes d'enseignant : départs en retraite, contractuels, rééquilibrage des disciplines (poste de piano, flûte traversière et formation musicale à transformer) : tableau des effectifs et coûts RH (annexe E)
- analyser les actions déjà mises en œuvre avec le rapport d'activité du CRD de DEEAVILLE : interventions en milieu scolaire pour 720 enfants et projet 2018 de concertation sur l'EAC avec les services de la ville et l'inspecteur de l'Éducation nationale (IEN) (annexe F)
- organiser les délégations et favoriser les synergies internes (annexe G)
- importance de remplir le cahier des charges pour bénéficier des subventions DRAC (documents 1 et 3)

2/ Méthodologie pour la mise en œuvre (4 points)

- D'autres éléments qui ne se trouvent pas dans les documents doivent être abordés et touchent principalement à l'animation des équipes. Il est important d'être attentif à la maîtrise d'outils de management que le candidat peut proposer. D'autant que s'il peut s'appuyer sur le cadre en charge de la gestion administrative pour monter des dossiers, il doit être leader sur l'animation de l'équipe (mode projet, accompagnement du changement, gestion des résistances, formation ...).
- Importance d'explicitier :
 - la méthode utilisée pour la mise en œuvre des nouvelles actions par des éléments de « mode projet » et / ou « d'accompagnement du changement »

- les instances de concertation interne : départements pédagogiques, conseil pédagogique, équipe de direction, conseil d'établissement
- les délégations envisagées (confier telle mission ou telle tâche au conseiller aux études, à des collègues enseignants)
- le plan de formation pour ces pédagogies qui ne sont pas celles de l'enseignement spécialisé
- les stratégies pour limiter les conflits (communication auprès des équipes et des usagers si fermeture de classes instrumentales, accompagnement des collègues dont le contrat n'est pas renouvelé ...)
- ...