

**EXAMEN PROFESSIONNEL PAR VOIE DE PROMOTION INTERNE DE
DIRECTEUR TERRITORIAL D'ÉTABLISSEMENT 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

<p>SPÉCIALITÉ : MUSIQUE, DANSE ET ART DRAMATIQUE</p>

INDICATIONS DE CORRECTION

Sujet :

Projet de prise en compte du nouveau territoire de rayonnement et d'action d'un conservatoire à rayonnement départemental suite à la fusion de 7 intercommunalités au 1^{er} janvier 2017 dans le cadre de la loi NOTRe.

RAPPEL DU SUJET

Vous venez d'être nommé à la direction du conservatoire à rayonnement départemental (CRD) de DEEACO, établissement d'environ 1 000 élèves, regroupant deux spécialités (musique et art dramatique) et dont le transfert de la ville centre à la communauté d'agglomération a été effectué il y a une dizaine d'années.

Jusqu'au 31 décembre 2016, cette agglomération comprenait 15 communes et comptait 73 400 habitants. La loi du 7 août 2015 portant nouvelle organisation territoriale de la République (loi NOTRe) prévoit le renforcement des intercommunalités. Dans ce cadre, un nouveau schéma départemental de coopération intercommunale (SDCI) a été mis en œuvre au 1^{er} janvier 2017, donnant naissance à une nouvelle communauté d'agglomération, DEEACOM, regroupant 7 intercommunalités et 76 communes et totalisant 130 000 habitants.

Durant la période précédente, le CRD a veillé à répondre aux exigences liées au maintien de son classement par l'État en se dotant d'une des spécialités manquantes, l'art dramatique. Il a également pris en compte sa nouvelle dimension intercommunale avec la mise en réseau des 3 écoles de musiques associatives et une meilleure irrigation du territoire (interventions en milieu scolaire et chœurs d'enfants périscolaires proposés aux communes rurales).

Le renouvellement du label par le ministère de la Culture a été accordé en 2017 pour une durée de 7 ans et un nouveau bâtiment est en cours de réalisation (livraison prévue en septembre 2019).

Le *document général d'orientation pour le développement harmonieux du territoire* adopté par l'ensemble des élus lors de l'élaboration de cette nouvelle entité territoriale indique, pour le champ culturel, un unique objectif :

Proposer une offre culturelle de proximité et de qualité :

- *Soutien à l'enseignement musical et théâtral ;*
- *Mise en commun des équipements de rayonnement (théâtre, scène de musiques actuelles) ;*
- *Proposition de spectacles à destination des enfants et des familles.*

Le conservatoire est perçu par une grande partie des nouveaux élus communautaires comme un établissement éloigné de leurs préoccupations et coûteux pour la collectivité, cela d'autant plus que la décision de construire le nouveau bâtiment dans la ville centre a été prise quelques mois à peine avant la fusion des 7 intercommunalités.

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

Question 1 (5 points)

Dans la perspective d'une réunion prochaine avec la vice-présidente déléguée à l'enseignement artistique et le directeur général adjoint (DGA), vous rédigerez une note détaillant les actions prioritaires que vous préconisez pour inscrire le CRD au cœur des problématiques de l'aménagement culturel intercommunal, avec pour objectif premier de favoriser une offre culturelle de proximité et de qualité.

Question 2 (5 points)

Vous définirez, sur la base des ressources déjà existantes, les axes de développement du conservatoire sur sa nouvelle aire de rayonnement en veillant à leur conformité avec le label de CRD.

Question 3 (5 points)

Vous détaillerez pour la mise en œuvre des actions préconisées précédemment, la gestion pédagogique et structurelle, les moyens humains et la stratégie d'accompagnement managérial.

Il vous est par ailleurs précisé que toute action nouvelle doit être envisagée à moyens constants (stabilité du budget de fonctionnement, incluant celui des ressources humaines à l'exclusion de la validation de principe et qui vous est acquise, faite au moment de votre recrutement, d'une création de poste à plein temps sur le grade de professeur d'enseignement artistique (PEA)).

Question 4 (5 points)

Vous préciserez les points de vigilance portant sur d'éventuelles difficultés qu'il conviendra d'anticiper.

Liste des documents :

Document 1 : Cahier des charges « Redonner du sens à l'engagement financier de l'État en faveur des conservatoires » – *Ministère de la culture et de la communication* – 2016 – 3 pages

Liste des annexes :

Annexe A : « Contexte territorial global » – *DEEACOM* – 2018 – 1 page – l'annexe n'est pas à rendre avec la copie

Annexe B : « Rapport d'activités pédagogiques » – *DEEACO* – Année scolaire 2015/2016 – 5 pages – l'annexe n'est pas à rendre avec la copie

Annexe C : « Rapport d'activités action culturelle » – *DEEACO* – Année scolaire 2015/2016 – 2 pages – l'annexe n'est pas à rendre avec la copie

Annexe D : « Tableau des effectifs pour l'ensemble des personnels du CRD » – *DEEACOM* – 2017 – 2 pages – l'annexe n'est pas à rendre avec la copie

Annexe E : « Tableau de la répartition horaires des disciplines » – *DEEACOM* – Année scolaire 2016/2017 – 2 pages – l'annexe n'est pas à rendre avec la copie

Annexe F : « Délibération portant sur le transfert du CRD de la ville centre à DEEACO » – *Conseil communautaire de DEEACO* – 26 novembre 2007 – 2 pages – l'annexe n'est pas à rendre avec la copie

- Annexe G :** « Note sur la mise en place d'un réseau avec 3 écoles associatives présentes sur le territoire de DEEACO » (extrait) – *Ancien directeur de DEEACO* – Décembre 2016 – 3 pages – l'annexe n'est pas à rendre avec la copie
- Annexe H :** « Description succincte des 4 écoles de musique qui intègrent le nouveau périmètre » – *DEEACOM* – Janvier 2018 – 2 pages – l'annexe n'est pas à rendre avec la copie
- Annexe I :** « Budget primitif du CRD de DEEACO » – *DEEACO* – 2016 – 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

Les établissements d'enseignement artistique font face, depuis plusieurs années, à d'importantes évolutions de la demande sociale et de la commande politique, le tout dans un contexte de forte recomposition territoriale et de crise des finances publiques.

Cette étude de cas correspond à une situation réelle à peine aménagée pour les besoins de l'exercice.

Outre les connaissances de base attendues de la part d'un directeur d'établissement d'enseignement artistique de 2^e catégorie et portant sur le fonctionnement « traditionnel » d'un CRD dans une ville-centre de taille moyenne (préfecture de département), cette étude permet la prise en compte du nouveau périmètre d'action du conservatoire, suite à la fusion de 7 intercommunalités entre-elles, faisant passer l'ancien EPCI de 72 000 habitants et 15 communes à une nouvelle collectivité de 130 000 habitants et 76 communes.

Les enjeux principaux porteront sur le maintien d'une offre de qualité à même de garantir la labellisation par le MCC de cet établissement, la prise en compte de ce nouveau territoire qu'il convient d'irriguer sur le plan culturel et l'existence d'écoles de musique associatives pouvant être structurées au sein d'un réseau dont un embryon préexiste au niveau de la petite couronne de la ville-centre.

Sont attendues de la part des candidats les connaissances et compétences suivantes :

- Textes cadres du MCC sur le fonctionnement des établissements d'enseignement artistique de type CRD (Charte 2001 + SOP + CHAM) ;
- Textes cadres sur l'EAC (Charte EAC 2016, réforme des rythmes scolaires et PEDT ...) ;
- Connaissances permettant l'analyse d'un budget, d'un tableau des effectifs (GPEC), d'un rapport d'activités culturelles (partenariats, mutualisation ...) ;
- Mise en réseau d'établissement ;
- Principes généraux de la conduite du changement.

ANALYSE DE LA MISE EN SITUATION ET DU DOSSIER

Les documents fournis peuvent permettre d'appréhender à la fois le contexte interne de fonctionnement du conservatoire et le contexte externe lié au changement de périmètre.

Pour le contexte interne, les rapports d'activité pédagogiques et d'action culturelle traduisent le mode de fonctionnement standard d'un établissement de type CRD, dans une ville et un bassin de vie de taille moyenne.

Le tableau des effectifs, les indications de départ en retraite et la création d'un poste de PEA donne de la marge pour concevoir un projet qui peut être innovant, notamment dans le cadre de la prise en compte de ce périmètre élargi.

Le tableau de dotation horaire fait apparaître une situation de déficit horaire important est centré sur quelques disciplines seulement. Ce pourrait être l'occasion de prendre quelques décisions en matière de redéploiement des moyens (par ex. : clavecin ...).

Les délibérations fournies permettent de tracer la voie en matière de mise en réseau à la suite du transfert (première période). Cette mise en réseau a concerné quelques écoles de la première couronne. La fusion peut laisser présager une extension de ce réseau à l'ensemble des écoles avec des problématiques propres à cette nouvelle organisation.

Le développement d'activités périscolaires (chœurs d'enfants) validées par une délibération datant de la première période (avant fusion mais après transfert) peut être poursuivi pour irriguer l'ensemble du territoire. Des musiciens intervenants sont présents sur ce nouveau périmètre.

Le retour financier de l'État dans le financement du CRD (voir budget de fonctionnement) est possible sous réserve de déposer un projet allant dans le sens de l'annexe à la circulaire de mai 2016 (document 1). Une bonne connaissance de ce texte et de l'annexe, adossée à un projet de territoire novateur peut permettre d'obtenir ce nouveau financement.

Document 1 :	<p>Cahier des charges « Redonner du sens à l'engagement financier de l'État en faveur des conservatoires » – <i>Ministère de la culture et de la communication</i> – 2016 – 3 pages</p> <p>Ce document rappelle les conditions du retour financier éventuel de l'État dans un certain nombre d'établissements.</p> <p>Le candidat devrait proposer de mobiliser ce levier pour obtenir une aide au financement d'activités nouvelles mises en place (par ex. au titre de l'EAC).</p>
Annexe A :	<p>« Contexte territorial global » – DEEACOM – 2018 – 1 page</p> <p>Cette annexe décrit de façon succincte le contexte territorial, suite à la fusion des intercommunalités et liste l'ensemble des équipements culturels en présence (dont les écoles de musique du territoire) en indiquant leur degré de collaboration avec le CRD.</p> <p>Elle doit permettre une bonne prise en compte de la situation d'ensemble et des potentiels de développement.</p>

<p>Annexe B :</p>	<p>« Rapport d'activités pédagogiques » – DEEACO – Année scolaire 2015/2016 – 5 pages</p> <p>Cette annexe concerne l'activité du CRD juste avant l'élargissement du périmètre. Il permet d'apprécier la nature du projet pédagogique et contient des données liées au projet d'établissement et à sa typologie. Il s'agit d'une photographie d'un établissement type CRD répondant aux critères de classement du ministère et suivant globalement les préconisations du schéma pédagogique (nombre d'élèves et répartition dans les disciplines, provenance géographique des élèves, ...)</p>
<p>Annexe C :</p>	<p>« Rapport d'activités action culturelle » – DEEACO – Année scolaire 2015/2016 – 2 pages</p> <p>Cette annexe concerne l'ensemble des manifestations organisées par le CRD dans le cadre de sa programmation annuelle. Il permet d'en apprécier la richesse et souligne également l'existence de partenariats avec divers acteurs culturels du territoire (principalement le théâtre et la SMAC).</p>
<p>Annexe D :</p>	<p>« Tableau des effectifs pour l'ensemble des personnels du CRD » – DEEACOM – 2017 – 2 pages</p> <p>Répartition des moyens entre les 3 filières (administrative, technique et culturelle) faisant apparaître une bonne dotation sur le plan administratif (cf. situation de 5 enseignants devant faire valoir leur droit à la retraite à brève échéance à prendre en compte au titre de la GPEEC).</p> <p>Pose aussi la problématique de l'équilibre entre PEA hors classe à plein temps (9) et de PEA de classe normale à plein temps (4).</p>
<p>Annexe E :</p>	<p>« Tableau de la répartition horaires des disciplines » – DEEACOM – Année scolaire 2016/2017 – 2 pages</p> <p>Cette annexe donne le détail de la dotation horaire globale pédagogique de l'établissement. Il fait apparaître les équilibres et déséquilibres éventuels et donne des indications précises dans la répartition entre disciplines. Ceci permet notamment de faire apparaître une situation problématique de déficit horaire sur quelques enseignants (à mettre en lien avec la GPEEC).</p>
<p>Annexe F :</p>	<p>« Délibération portant sur le transfert du CRD de la ville centre à DEEACO » – Conseil communautaire de DEEACO – 26 novembre 2007 – 2 pages</p> <p>Cette annexe permet de comprendre les modalités du transfert du CRD de la ville-centre à DEEACO en 2007 et constitue la première commande politique, faite à l'occasion du transfert. Elle pourra être mise</p>

	<p>en perspective de la commande (plus générique) qui sera exposée lors de la fusion et qui figure dans le corps du sujet.</p>
Annexe G :	<p>« Note sur la mise en place d'un réseau avec 3 écoles associatives présentes sur le territoire de DEEACO » (extrait) – Ancien directeur de DEEACO – Décembre 2016 – 3 pages</p> <p>Cette annexe donne des éléments de contexte sur le premier périmètre d'action du CRD, suite à son transfert et peu avant la fusion dans le cadre du SDCI des 7 intercommunalités.</p>
Annexe H :	<p>« Description succincte des 4 écoles de musique qui intègrent le nouveau périmètre » – DEEACOM – Janvier 2018 – 2 pages</p> <p>Cette annexe permet de mesurer les rapprochements possibles entre l'ensemble des écoles dans le cadre d'un travail de réseau et donne des éléments financiers précis portant sur l'aide directe apportée aux écoles, avant fusion.</p>
Annexe I :	<p>« Budget primitif du CRD de DEEACO » – DEEACO – 2016 – 1 page</p> <p>Cette annexe permet d'appréhender la structure budgétaire du conservatoire (fonctionnement, investissement et masse salariale) et de noter le retrait complet de l'État dans le financement.</p> <p>Pour mémoire, la baisse a été enclenchée en 2013 (- 25 %), suivie d'une 2^{ème} vague en 2014 (- 25 %) mais retour possible sous réserve d'en faire la demande argumentée (voir document 1).</p>

ÉLÉMENTS DE CORRECTION

Il s'agit pour le candidat de proposer **4 actions prioritaires** dont on peut imaginer que **2 concernent plus particulièrement le fonctionnement interne** (maintien de l'offre ou développement) sous forme de redéploiement des moyens en adéquation avec les préconisations du SOP, tout en laissant la place à des initiatives pédagogiques innovantes et **2 autres, pouvant porter sur le rayonnement de l'établissement sur son nouveau périmètre** avec, notamment une proposition d'extension de la mise en réseau des écoles présentes sur le territoire. Les problématiques liées à l'EAC pourraient être ici prise en compte avec des propositions originales.

Les documents du dossier contiennent des éléments permettant de bien appréhender les évolutions qu'a connu le CRD sur la dernière période. La prise en compte de cet historique peut se révéler capital pour engager une 2^{ème} phase d'évolution dans de bonnes conditions.

La commande politique reste assez générique ; il s'agit de "proposer une offre culturelle de proximité et de qualité" au travers du soutien à l'enseignement musical et théâtral, la mise en commun des équipements de rayonnement (théâtre, scène de musiques actuelles) et des propositions de spectacle à destination des enfants et des familles.

Il sera intéressant de voir comment le candidat utilise les leviers dont il dispose pour satisfaire à cette demande et de quelle manière il va la traduire sur le plan opérationnel. L'offre doit-elle et peut-elle évoluer ?

L'établissement développe une assez forte activité en matière d'action culturelle. Son rayonnement est manifeste sur son ancien territoire. Qu'en sera-t-il sur le nouveau périmètre ? Des partenariats existent avec d'autres structures culturelles du territoire mais doivent pouvoir être développés. Comment faire ?

L'établissement est confronté à un enjeu territorial particulièrement fort avec des atouts et des contraintes manifestes. Ceci implique une bonne maîtrise de tous les aspects liés à la conduite du changement.

En ce sens, il est attendu du candidat qu'il fasse bien part des points de vigilance à l'attention de sa tutelle.

Question 1 (5 points)

Dans la perspective d'une réunion prochaine avec la vice-présidente déléguée à l'enseignement artistique et le directeur général adjoint (DGA), vous rédigerez une note détaillant les actions prioritaires que vous préconisez pour inscrire le CRD au cœur des problématiques de l'aménagement culturel intercommunal, avec pour objectif premier de favoriser une offre culturelle de proximité et de qualité.

Axes prioritaires :

1. Élargir l'assiette (nombre et périmètre de provenance) des élèves pouvant avoir accès au CRD au travers du développement d'actions ambitieuses (mais réalistes) entrant dans le cadre spécifique de l'EAC : **(1,5 point)**

- élaboration d'une proposition de mise en place d'un plan territorial d'EAC ou possible référence à un éventuel PEDT ; évoquer et prendre en compte dans cet axe la charte EAC de 2016 serait un plus

- renforcement et développement d'actions « hors les murs » :

- déployer l'activité des musiciens intervenants sur la conduite de projets d'éducation artistique et culturelle en lien avec les enseignants de l'Éducation Nationale
- envisager le développement de la filière voix (chœurs périscolaires)
- envisager le développement de formules type OAE (temps scolaire et / ou périscolaire)
- ... + toute autre proposition pertinente sur ce plan de l'EAC

(Document 1 + annexes A, F et G)

2. Renforcer le maillage territorial autour de structures porteuses (équipements culturels, théâtre, SMAC, jazz, pratiques amateurs) : (1,5 point)

- maintien des actions de diffusion actuelles mais avec la prise en compte de l'ensemble du nouveau périmètre
- co-construction d'actions de diffusion à destination d'un public cible familial
- développement d'une identité culturelle affirmée pour ce nouveau territoire

(Document 1 + annexes A et C)

3. Aborder la question de la structuration d'un possible réseau d'établissement incluant les 7 écoles de musique, dont 3 en font déjà partie : (1,5 point)

- prise en compte de la qualification des différentes équipes (plan de formation)
- prise en compte de la crainte d'une « mise sous tutelle » des petites structures par le CRD
- propositions de développement d'actions concrètes d'ordre pédagogique et artistique
- envisager des possibilités de mutualisation pouvant être source d'économies

(Document 1 + annexes H, F et G)

Point bonus : réalisme et pragmatisme des propositions au regard de la contrainte d'un travail à budget constant et intégration des propositions dans la GPEEC (0,5 point)

Question 2 (5 points)

Vous définirez, sur la base des ressources déjà existantes, les axes de développement du conservatoire sur sa nouvelle aire de rayonnement en veillant à leur conformité avec le label de CRD.

(Annexes B, D et E)

Prise en compte de la situation interne du CRD :

- Au regard de son fonctionnement actuel : (2,5 point)
 - travail sur les grands équilibres (taux d'abandon important à la fin du premier cycle, faiblesse du 3^{ème} cycle amateur et spécialisé ...)
 - pertinence de l'offre actuelle : la maintenir en l'état ? (si oui, pertinence de l'argumentation) la faire évoluer ? (si oui, dans quel but et comment ?)
 - prise en compte de l'autre CRD ; pour quels projets (pédagogiques, artistiques, de formation professionnelle, mutualisation ...) ?
- Au regard de son nouveau périmètre d'action : (2,5 point)
 - en fonction des axes stratégiques développés dans la question 1. Vérifier la pertinence des pistes proposées

Question 3 (5 points)

Vous détaillerez pour la mise en œuvre des actions préconisées précédemment, la gestion pédagogique et structurelle, les moyens humains et la stratégie d'accompagnement managérial.

Il vous est par ailleurs précisé que toute action nouvelle doit être envisagée à moyens constants (stabilité du budget de fonctionnement, incluant celui des ressources humaines à l'exclusion de la validation de principe et qui vous est acquise, faite au moment de votre recrutement, d'une création de poste à plein temps sur le grade de professeur d'enseignement artistique (PEA)).

(Annexes D et I)

- Prise en compte de la question de certains déficits horaires assez préoccupants (pertinence des solutions envisagées par le candidat)
- Prise en compte des départs en retraite annoncés dans le cadre d'une GPEEC : quels choix devront nécessairement être fait en lien avec les axes stratégiques développés dans la question 1 pour fonctionner « à moyens constants » ?
- Problématiques de la répartition PEA.CN / PEA.HC ?
- Pertinence du choix opéré pour l'affectation du nouveau poste PEA : chargé de l'action culturelle, du suivi des partenariats et du rayonnement territorial et pouvant avoir fonction de directeur adjoint ? plusieurs options possibles mais une fonction d'encadrement très certainement
- Management de la conduite du changement (concertation, communication, accompagnement des équipes, formation ...)

Question 4 (5 points)

Vous préciserez les points de vigilance portant sur d'éventuelles difficultés qu'il conviendra d'anticiper.

(Pas d'annexe ou document particulier ; le candidat doit mobiliser ses propres connaissances liées au contexte de l'enseignement spécialisé et d'une manière plus générale, au champ des politiques culturelles publiques tout en faisant valoir une expertise forte sur le plan managérial)

- Capacité à mettre en évidence les problématiques liées à la conduite du changement au sein du CRD, compte tenu de l'impact des différents axes prioritaires retenus par le candidat (1,5 point)
- Prendre en compte les difficultés qui pourraient être rencontrées dans la (souhaitable) proposition de mise en œuvre d'un travail en réseau avec les différents acteurs en présence (écoles de musique, partenaires de la diffusion et l'Éducation nationale) (1,5 point)
- Capacité à proposer des éléments de méthode sur le plan managérial pour conduire effectivement et de façon sereine ce changement (2 points)