

# Cycle Direction d'établissement d'enseignement artistique

## MODULE 1

### Identité professionnelle, ancrage institutionnel et projet d'établissement

**DURÉE :** 6 jours / 36h

**DATES :** Lundi 20, Mardi 21, Mercredi 22 octobre 2025 et Jeudi 20, Vendredi 21 et Samedi 22 novembre 2025

**LIEU :** Cefedem AuRA, 14 rue Palais Grillet, 69002, Lyon – et à distance

**HORAIRES :** 9h30 - 12h30 ; 14h - 17h

**TARIF :** 1260 €

#### OBJECTIFS PÉDAGOGIQUES :

- Définir les contours des métiers de direction
- Penser l'intégration de l'enseignement artistique dans les politiques locales
- Développer une politique partenariale et des instances de gouvernance adaptées
- Concevoir un projet d'établissement aux orientations pédagogiques et artistiques spécifiques à son territoire d'exercice

#### INTERVENANT·ES :

##### Boris-Numa Damestoy

Directeur du Conservatoire à Rayonnement Régional de Saint Étienne.

Diplômé du Conservatoire supérieur de Genève, titulaire du Certificat d'Aptitude aux fonctions de directeur, d'un Master « Développement Culturel et Direction de Projet » et docteur en sciences sociales (sujet de thèse : « Quelle culture politique pour les politiques culturelles ? ») à l'Université Lyon II. Il est également diplômé de l'Institut National d'Etudes Territoriales et titulaire d'un Master en Management Public Territorial à l'Université de Versailles. Consultant et coach professionnel diplômé, il accompagne régulièrement des collectivités territoriales dans la structuration de leur réseau d'enseignement artistique.

##### Assia Maameri

Cadre pédagogique de la formation à l'enseignement de la musique du CNSMD de Lyon. Auparavant directrice adjointe du CRR de Brest et chargée de direction au CRC de Colomiers, son parcours artistique se situe du côté des musiques actuelles. Membre du CA de l'association Conservatoire de France, elle anime des formations sur différents sujets dont l'EAC, droits culturels et enseignement artistique, l'évolution des conservatoires, la synergie d'équipe ou encore les questions de territoire et de participation des usagers.

**PUBLIC :** Directeur·ices ou responsables d'Établissements d'enseignement artistique, d'écoles d'arts, professeur·es en perspective d'évolution professionnelle, technicien·nes des services culture des collectivités.

Boris-Numa Damestoy mai 2025

**PRÉREQUIS :** pas de prérequis nécessaire

**MÉTHODES PÉDAGOGIQUES :** Pédagogie active et participative : ateliers de pratique, apports des formateur·ices, échanges, travaux collectifs et individuels.

**MODALITÉS D'ÉVALUATION :** exercices, mises en situation, rendus de travaux collectifs et individuels, temps de bilan.

**CONTACT :** Claire Haranger-Segui - claire.haranger@cefedem-aura.org – 06 78 01 56 24

**PROGRAMME :**

## **1.1 Définir les contours des métiers de direction, penser l'intégration de l'enseignement artistique dans les politiques locales**

### **Matin 1 : Contours du métier et identité professionnelle**

#### **Atelier : Phase de mobilisation**

- Interview croisée entre stagiaires

#### **Cours : Le métier de direction et son évolution**

- Évolution des compétences et des enjeux
- Lecture commune de la fiche métier

#### **Atelier : Définition commune du périmètre du métier**

- Identification et priorisation des responsabilité et des tâches

#### **Cours/atelier : Les forces professionnelles**

- Exploration des qualités personnelles sur lesquelles une direction peut s'appuyer
- Identification de ses forces personnelles par les stagiaires

#### **Cours : La notion de compétence**

- Distinguer une compétence acquise d'une force
- Identifier les composantes d'une compétence et les leviers pour la développer
- **Exercice collectif : Blason personnel**

### **Après midi 1 : Se positionner dans un environnement professionnel**

#### **Reformulation de la matinée**

#### **Cours : La place du directeur d'établissement dans un contexte territorial**

- Positionnement au sein de l'organigramme d'une collectivité ou de dirigeant de structure partenaire
- Délimitation des attributions

#### **Cours/débat guidé : Le périmètre de décision**

- La répartition des attributions entre Direction d'établissement, Direction Générale des services et Direction de Cabinet dans une collectivité
- La répartition des fonctions entre Direction d'établissement et Conseil d'Administration dans une association

#### **Débat guidé :**

- Et demain, quelles évolutions ?
- Prospectives quant aux éléments impactant le métier à 5 ans
- Découvertes de l'outil d'analyse PESTEL

#### **Cours/Atelier : Rédaction de fiches de postes :**

- Rappel des enjeux d'une fiche de poste
- En sous-groupes, rédaction d'une fiche de poste adaptée à une situation donnée
- Mise en commun
- **Exercice collectif : Définition collective du responsable d'établissement idéal**

## Matin 2 : L'enseignement artistique dans les politiques locales

### Tour de table : Questions individuelles des participants

**L'enseignement artistique** : De plain-pied dans le contexte des politiques publiques

- La mutation des politiques publiques : Un changement rapide et profond ?
- L'enseignement artistique : Un service public de plein droit

**Les politiques culturelles** : De la protection d'œuvres à un projet de société

- 1959-1982 : Le modèle national : Un historique difficile à dépasser
- 1982-1992 : La décentralisation : Le temps des « ministères locaux »
- 1992-2001 : Les projets de territoires : Un virage raté pour la culture ?
- 2001-2015 : Les positions de l'UNESCO : Un nouveau modèle dans le droit français

**L'enseignement artistique** : Comment saisir la chance des droits culturels ?

- La diversité culturelle : Un cadre international pour le choix des contenus
- La démocratie culturelle : L'inscription du « projet de l'élève » dans la loi
- Les droits culturels et la loi NOTRe : Le point d'équilibre entre résultats attendus et exigence artistique

**Les différentes approches du service public**

- Public/parapublic, différentes gestions, même valeurs
- Gestion directe, établissement public, syndicat de gestion, association, société coopérative, quel impact sur les orientations des établissements

## Après-midi 2 : Développer une vision à long terme

### Reformulation de la matinée

#### Introduction à la pensée stratégique

- De l'art militaire aux politiques culturelles : Dessiner un horizon, concevoir un scenario
- Développer une vision à 360° de son établissement et de son environnement
- Interroger son rapport au concret pour y intégrer la réflexion
- Créer des connexions entre idées, projets et personnes. Nourrir, objectiver et partager la décision

#### Quelques concepts clé pour penser à long terme

- La notion de « partie prenante »
- Comprendre le référentiel de valeurs des individus et en déduire des principes supérieurs commun
- L'usager : Le premier principe supérieur commun ?
- Le PESTEL : Un premier outil d'analyse de son environnement

#### Introduction à la notion de territoire

- Un dénominateur commun à tous les modes de gestion
- Un repère pour orienter la construction pédagogique

#### Présentation des travaux à distance :

- **Exercice collectif : Présentation de la bibliographie, méthodologie de fiche de lecture et conception des binômes**

#### Bilan du stage

- Retour sur les apprentissages
- Expressions de la première action à engager

### Travail intermédiaire

Fiche de lecture en binôme sur la base d'une bibliographie fournie

## 1.2 Développer une politique partenariale et des instances de gouvernance adaptées

### Matin 1 :Statut juridique et influence sur l'établissement

#### Phase de mobilisation

##### Mise en perspective des modes de gestion

- Public, associatif, coopératif : Points communs et différences
- Influences du mode de gestion sur la notion de service public
- Délégation de service public Vs. Contractualisation
- Militantisme Vs. Droit et obligation des fonctionnaires

##### Influences du mode de gestion sur le rapport aux tutelles

- Le taux d'autofinancement pour mesurer le poids des tutelles
- La notion de contrat d'objectifs
- Partager les attentes des tutelles avec son équipe

##### Cartographie des points de dialogue et de décision

- Panorama général
- Identifier les espaces délibératifs, décisionnels et de coopération
- Définir ses instances et son circuit de réunion en interne et en externe

### Après-midi 1 : Concevoir des instances de dialogue et de gouvernance

#### Reformulation de la matinée

##### Notions clé :

- Distinguer gouvernance, co-conception, pilotage et évaluation

##### La prise de décision :

- La décision, une activité clé du responsable d'établissement
- Biais cognitifs et distorsion dans la décision
- Décision individuelle Vs. Décision collective

##### Concevoir et organiser une instance

- Mode de fonctionnement
- Composition
- Attributions

##### Animer une instance

- Organiser la concertation et la décision
- Répartir les rôles
- Différents modes d'animation de réunion en fonction de ses objectifs

### Exercice collectif : Partage d'expérience d'animation d'instance des stagiaires

### Matin 2: Définir une politique partenariale équilibrée

#### Tour de table : Questions individuelles des participants

##### Préciser la notion de partenariat

- Notion d'équilibre
- Les « faux » partenariats

### **La notion de négociation : un concept clé**

- La notion de gagnant-gagnant
- Élargir les ressources plutôt que les partager
- 

### **Les partenariats pour renforcer son ancrage territorial**

- Sphères sociales et médicales

### **Les partenariats pour combler ses lacunes**

- Élargir mutuellement ses publics
- Élargir l'offre pédagogique

### **Introduction aux partenariats public privés**

- Spécificités des partenariats financiers
- Dépasser le mécénat le subventionnement par des conventions d'objectifs

## **Exercice collectif : Typologie des partenaires par catégories d'apport**

### **Après midi 2 : Approfondissement et mise en pratique**

#### **Reformulation de la matinée**

#### **Étude de cas**

- Présentation du sujet (issu des annales du concours de DTEA 2<sup>ème</sup> catégorie)
- Travail en sous-groupes
- Mise en commun

#### **Bilan du stage**

- Retour sur les apprentissages
- Expressions de la première action à engager

## **1.3 Concevoir un projet d'établissement aux orientations pédagogique et artistique spécifiques à son territoire d'exercice**

### **Matin 1 : Notion de projet d'établissement et analyse de territoire**

#### **Définition du projet d'établissement**

- Débat : Pour vous qu'est ce qu'un projet d'établissement Pourquoi faire un projet d'établissement
- Exposé : Le projet d'établissement, présentation du concept
- Aligner besoins du territoire, projets collectifs et intentions individuelles
- Pourquoi et Pour-quoi : Causalité et finalité du projet d'établissement
- Etat des lieux et analyse du contexte, les apports de l'analyse de territoire

#### **Les différentes dimensions du territoire et leur analyse**

- Le territoire, une réalité physique, politique et économique
- Au delà de sa réalité, que représente le territoire pour ses habitants
- Construire le sens de l'action : un espace de ressources au service des publics
- Le territoire, un espace symbolique, identitaire et poétique
- Exemple vidéo de projets artistiques liés aux territoires

#### **Analyser le territoire, une approche spatiale**

- Introduction à la recherche d'éléments statistiques
- Atelier : recherche des chiffres pertinents, ne pas se noyer dans les données

- L'établissement doit-il être un reflet du territoire ?
- Initiation à l'utilisation des sites internet de l'INSEE, territoire.gouv, culture.gouv

## Après Midi 1 : Les composantes du projet d'établissement

### Introduction

- Distinguer l'état des lieux du diagnostic
- Distinguer Enjeux (Objectifs Généraux) et stratégies (Objectifs Opérationnel)
- Répartir la rédaction

### Vision d'avenir

- Se projeter avant le diagnostic pour ne pas restreindre la créativité
- Assumer le temps de l'idéal
- « A la fin du projet d'établissement nous aurons réussi si.... » une question mobilisatrice

### Diagnostic

- Évaluer sans juger
- Le diagnostic des pratiques
- Le diagnostic de l'environnement
- Croiser les deux pour définir les manques et les pratiques obsolètes

### Définition des enjeux et stratégies

- Identifier ce qui doit être réussi pour aboutir à la vision d'avenir
- Définir des orientations générales pour inspirer l'équipe pédagogique
- Synthétiser les idées clé

## Matin 2 : Plan d'action, mobilisation de l'équipe, évaluation

### Tour de table : Questions individuelles des participants

#### Le plan d'action : Espace d'expression de l'équipe pédagogique

- Partager diagnostic enjeux et stratégies avec son équipe
- Animer recueillir et fédérer des intentions
- Consigner les idées individuelles, faire naître des projets collectifs

#### La fiche action : Un outil de recueil

- Formulation et méthodologie
- Plan d'action Vs. Bibliothèque d'idée

#### Le suivi du projet d'établissement

- Définir des indicateurs généraux
- Définir des tableaux de bord
- Faire évoluer le projet d'établissement
- Intégrer le suivi dans les instances

## Après Midi 2 : Plan d'action et implication

### Conduire un diagnostic de territoire :

- Initiation au SWOT : Un outil d'analyse stratégique
- Première prise en main : Travail en 4 sous groupe sur la base d'une étude de cas.  
Présentation des SWOT

### Mise en commun et dégagement des axes du projet d'établissement

- Analyse qualitative des SWOT
- Rédaction collective des constats et des enjeux
- Réponse au SWOT : Saisir les opportunités, écarter les risques

- Définitions des stratégies
- Recherche collective des réponses possibles aux constats et aux enjeux.
- Rédaction collective des axes de développements retenus
- Formalisation générale du projet d'établissement

**Présentation des travaux à distance :**

- Cadrage des attentes
- Lecture du sujet
- Bilan du module
- Retour sur les apprentissages
- Expressions de la première action à engager

## **BILAN ET CLOTURE DU MODULE 1**