

Dispositions transversales : Le projet d'établissement et la concertation

La Charte de l'enseignement artistique spécialisé en danse, musique et théâtre de 2001 prévoyait que le directeur "*conçoit, organise et s'assure de la mise en œuvre d'un projet d'établissement, en concertation permanente avec l'équipe pédagogique et tous les partenaires externes concernés; il propose un programme de formation continue des enseignants en lien avec le projet.*" L'arrêté du 15 décembre 2006 fixant les critères du classement des établissements d'enseignement public de la musique, de la danse et de l'art dramatique le rend - aujourd'hui - obligatoire pour obtenir le classement en conservatoire à rayonnement régional, à rayonnement départemental ou communal et intercommunal.

Le projet d'établissement est un document politique, qui décline des actions pédagogiques et artistiques ainsi que les actions menées en faveur du développement des pratiques musicales, chorégraphiques et théâtrales.

Les responsables de l'établissement pourront se rapprocher de la direction régionale des affaires culturelles (DRAC) et le cas échéant, du service de l'inspection et de l'évaluation de la direction de la musique, de la danse, du théâtre et des spectacles pour valider leurs orientations.

TITRE I - Pourquoi un projet d'établissement ?

Les établissements d'enseignement de la musique, de la danse et de l'art dramatique assument une mission première de formation aux pratiques artistiques qui a pour corollaire direct et indispensable une mission de développement culturel territorial. En effet, pour décider des choix les plus pertinents et mettre en adéquation missions, projets, actions et moyens de mise en œuvre, il est nécessaire d'élaborer un projet global d'action, à moyen et à plus long terme.

Le projet tient compte de la place de l'établissement dans l'organisation territoriale telle qu'elle résulte des schémas départementaux et le cas échéant, des plans régionaux de développement de la formation professionnelle. Il est élaboré en concertation avec les collectivités territoriales concernées.

Le projet veillera à ce que les principes de mixité et d'égalité entre les sexes soit une réalité dans les établissements où il s'applique. Des mesures spécifiques en direction des filles ou des garçons en particulier en danse seront, le cas échéant, mises en place afin d'écarter tout stéréotype lié au sexe dans le choix des disciplines ou des instruments, de valoriser le rôle des femmes dans l'histoire et l'actualité des disciplines enseignées...

L'égalité sera garantie non seulement dans les pratiques pédagogiques, mais aussi professionnelles et notamment parmi les acteurs et actrices du système éducatif, professeurs, représentants au conseil d'établissement, jurys...

Un bilan périodique permettra de mesurer les avancées dans ce domaine.

Il favorise également l'accueil des élèves handicapés.

Il constitue également un point de repère important pour l'évaluation des politiques culturelles en matière d'enseignement de la musique, de la danse et du théâtre, de développement de la pratique amateur et de l'éducation artistique.

Le contenu

Le projet d'établissement définit l'identité de l'établissement ainsi que les objectifs prioritaires d'évolution. Dans ce but, il prend en compte la réalité sociologique, économique et culturelle du territoire concerné, ainsi que la présence et l'activité des différents acteurs et partenaires potentiels inscrits dans sa sphère de rayonnement, particulièrement les

établissements relevant de l'Education nationale, les structures en charge de la pratique amateur ainsi que les lieux de création et de diffusion.
Lorsque plusieurs spécialités sont proposées, l'interdisciplinarité est favorisée.

Concertation et méthodes d'élaboration

La conception du projet d'établissement, spécifique à chaque établissement, relève de l'autorité du directeur de la structure, qui l'inscrit à la fois dans la logique des politiques locales de la collectivité responsable et dans les orientations et préconisations nationales.

Le projet d'établissement, élaboré pour une durée déterminée (le plus souvent de 5 ans) - à l'issue de laquelle un bilan est réalisé - est destiné aux partenaires et usagers de l'établissement et aux tutelles administratives et pédagogiques.

Formalisé par un document écrit, le projet vise notamment à identifier les missions et le rôle de chacun, ainsi que la description des actions et de leur mise en œuvre, dans une articulation cohérente et équilibrée des dimensions pédagogiques, artistiques, sociales et culturelles.

Pour atteindre ce but, l'élaboration du projet doit être accompagnée de toute la concertation nécessaire en raison à la fois de la nature différente des enjeux et du nombre d'acteurs pouvant être associés. L'engagement de chacun dans le projet et l'assurance que chacun participe réellement à sa mise en œuvre contribueront à sa réussite.

La concertation s'appuie sur les différents conseils de la structure tels que conseil d'établissement, conseil pédagogique, etc. Il convient d'y convier, de manière permanente ou occasionnelle, selon leur rôle, un certain nombre de partenaires essentiels notamment de l'éducation nationale, des pratiques amateurs, du monde de la création et de la diffusion...

Dans le cadre des partenariats, l'établissement sera associé autant que de besoin aux différentes concertations existantes, ou les initiera, le cas échéant.

Les moyens

L'ensemble des moyens nécessaires à la réalisation des différents niveaux du projet est apporté par l'établissement d'enseignement artistique, ainsi que par l'ensemble des partenaires associés. Pour le personnel, le projet d'établissement précise le nombre et le profil des enseignants spécialisés, les heures d'enseignement nécessaires ainsi que le niveau de qualification et les compétences artistiques et pédagogiques requises. Il précise également la composition de l'équipe de direction et de l'équipe administrative et technique. Pour les locaux et l'équipement, il prévoit notamment les lieux et matériels de répétition et de diffusion, in situ et hors l'établissement, les matériels techniques et pédagogiques, la documentation, la logistique pour l'information, etc.

Validation

Le projet d'établissement est adopté par délibération de la collectivité responsable. Selon le classement de l'établissement, son aire de rayonnement et ses missions, les collectivités concernées (agglomération, département, région) seront associées au projet d'établissement et en seront signataires le cas échéant.

Il est proposé en annexe des outils de rédaction.

TITRE II – La concertation

I - La Concertation avec l'ensemble des partenaires

Le bon fonctionnement de l'ensemble des activités du conservatoire repose sur la mise en place d'une concertation régulière, développée de façon croisée et transversale. Parmi les diverses situations formelles ou informelles qui alimentent cette concertation, les réunions du conseil d'établissement tiennent une place privilégiée.

Plusieurs niveaux de concertation peuvent être identifiés :

- **avec les élus et le personnel administratif** de la collectivité gestionnaire, sous la forme de rencontres et de réunions afin d'inclure le conservatoire dans le fonctionnement de la collectivité ;

- **avec le public** directement concerné par les activités et notamment la ou les associations d'élèves et de parents d'élèves ; des réunions régulières sont programmées avec l'équipe de direction ;

- **avec le personnel du conservatoire** : personnel enseignant, administratif et technique ; ce niveau de concertation se concrétise par des instances telles que " département pédagogique ", " conseil pédagogique ", réunions générales ou partielles d'organisation et de réflexion ;

- **avec les institutions partenaires** du conservatoire, parmi lesquelles on peut citer les établissements relevant de l'éducation nationale, les structures en charge de la pratique des amateurs, les lieux de création et de diffusion, d'autres lieux culturels tels que bibliothèque/médiathèque, musée, école d'art, crèche, centre de loisir et tout lieu accueillant du public. Ces institutions peuvent faire partie ou être occasionnellement invitées au conseil d'établissement ; des conventions régissent les liens avec ces partenaires ;

- **avec d'autres établissements d'enseignement artistique** de l'agglomération, du département, de la région ou, le cas échéant, au delà. Des comités pédagogiques ou des commissions territoriales sont mis en place pour cette concertation notamment dans le cadre des schémas départementaux ou des plans régionaux de développement des formations pour le Cycle d'enseignement professionnel initial (CEPI).

D'autre part, le directeur de l'établissement (ou son représentant, membre de l'équipe de direction) pourra utilement participer aux travaux d'autres instances, structures et partenaires extérieurs.

II - Le conseil d'établissement

Le " conseil d'établissement " est l'instance qui rassemble et synthétise l'ensemble des sujets qui concernent l'établissement. Emanation des différentes composantes du fonctionnement du conservatoire, il est placé sous la présidence du responsable de la collectivité gestionnaire ou d'une personnalité désignée par lui. Le règlement intérieur définit les modalités d'élection ou de désignation et la durée du mandat des représentants siégeant à ce conseil.

Instance de consultation et de proposition, le conseil d'établissement se prononce sur les textes cadres et le projet d'établissement ; il soutient et suit l'action et les initiatives de l'établissement, tant dans la période de leur élaboration qu'au moment du bilan. Il se réunit au moins une fois par an, et aussi souvent que nécessaire selon l'urgence des dossiers.

Avant de réunir le conseil d'établissement, l'équipe de direction a mené toutes les concertations préliminaires nécessaires.

Il est souhaitable que le conseil d'établissement associe des représentants :

- de la collectivité territoriale de tutelle (élus, administration) ;
- de la direction, de l'administration et de l'équipe pédagogique ;
- des usagers (élèves, parents d'élèves) ;
- de l'Education nationale, en fonction des modalités du partenariat ;
- et selon le règlement intérieur, des personnalités ou partenaires appartenant à d'autres structures, collectivités...

III – La concertation interne : l'équipe pédagogique

1 - Les fondements et les contenus du travail en équipe pédagogique

En lien avec le projet d'établissement, le travail en équipe pédagogique apparaît comme l'un des fondements majeurs de la cohérence de l'ensemble des activités.

Source de propositions et de réponses professionnelles et techniques aux enjeux de l'enseignement artistique, l'équipe pédagogique est la force vive de l'établissement. Contribuant à l'élaboration, à la mise en œuvre et à l'évaluation du projet d'établissement, elle doit aussi garantir la globalité de la formation des élèves, sa dimension transversale, ainsi que la réalisation des projets collectifs.

Constituée en fonction du projet d'établissement par la collectivité responsable, l'équipe pédagogique est animée et coordonnée par l'équipe de direction.

Face aux besoins du projet pédagogique et artistique de l'établissement, le travail en équipe doit permettre de valoriser les compétences de chacun de ses membres, en les mettant au service de l'ensemble du public. L'échange et le dialogue au sein d'une équipe ont pour effet de renouveler les situations pédagogiques et de vivifier l'enseignement.

Grâce à la collaboration entre les pédagogues et à leurs initiatives, des liens peuvent être développés entre les contenus d'enseignement qui, au lieu de se juxtaposer, gagnent en cohérence et en complémentarité. Il est alors possible d'atteindre l'ensemble des objectifs définis dans le cadre des formations proposées sans faire systématiquement de chaque objectif l'objet d'un cours spécifique.

Prendre en compte l'ensemble des objectifs est bien l'affaire de tous ; certains enseignants ont cependant un rôle particulier à jouer dans cette mise en commun et dans les modes d'organisation que cela nécessite. En premier lieu, ceux qui prennent en charge la mise en œuvre de projets transversaux, mais aussi ceux qui ont la responsabilité d'enseignements et de pratiques de groupe, notamment la formation et la culture musicales, l'accompagnement, les pratiques collectives...

2 - Modalités et outils du travail en équipe

Le bon fonctionnement de l'équipe pédagogique repose sur une concertation régulière dont les modalités sont déterminées par le règlement intérieur. Notamment, on veillera à la mise en place d'un conseil pédagogique et de départements ou de regroupements adaptés à la

structure. Des coordonnateurs, membres du conseil pédagogique, pourront se voir confier des missions allant de la mise en œuvre des concertations internes jusqu'à l'organisation de projets. Leurs missions seront décrites dans le règlement intérieur.

La concertation interne poursuit plusieurs objectifs et se traduit diversement selon l'objet qui la justifie :

- elle s'établit au niveau de l'équipe d'un même département (disciplines de même famille par exemple) ; le prolongement en est le conseil pédagogique qui rassemble les coordonnateurs de département.
- elle concerne aussi l'ensemble des enseignants qui s'adressent à un même élève ou à un même groupe d'élèves ; il s'agit alors d'avoir une réflexion globale sur ces élèves et de rendre cohérent le cursus ou le parcours de l'élève, au delà de la spécificité de la situation de chaque cours.
- elle rassemble les enseignants concernés par la conduite d'un projet ou par un sujet commun (recherche, diffusion, production...). Ainsi, elle favorise tout particulièrement les projets artistiques permettant les croisements de compétences, d'esthétiques ou de spécialités, notamment entre la musique, la danse et le théâtre.

Il est essentiel que les informations et les décisions résultant de l'ensemble des concertations soient consignées dans des comptes-rendus. Ceux-ci alimentent les informations partagées globalement au niveau de l'établissement ; ils servent de base à la rédaction des appréciations consignées dans les dossiers des élèves, ceux-ci leur étant communiqués ainsi qu'aux familles des enfants mineurs.

L'annexe 2 décrit les outils de la concertation : conseil d'établissement, conseil pédagogique, départements pédagogique, règlement intérieur, règlement pédagogique et le conventionnement.

ANNEXE I

Exemple de plan Pour l'écriture d'un projet d'établissement

Ce texte est une proposition de guide pour la rédaction ou la mise à jour d'un projet d'établissement. Son élaboration ou sa mise à jour est en effet devenue obligatoire pour les établissements classés ou en demande de classement, en application du décret n°2006-1248 du 12 octobre 2006 et de l'arrêté du 15 décembre 2006 relatifs au classement des établissements. Commun aux enseignements de la musique, de la danse et de l'art dramatique, il est pluriannuel (une durée moyenne de cinq ans par exemple).

Les responsables de l'établissement pourront se rapprocher de la direction régionale des affaires culturelles (DRAC) et le cas échéant, du service de l'inspection et de l'évaluation de la direction de la musique, de la danse, du théâtre et des spectacles pour valider leurs orientations.

I - Introduction

- Description du contexte socio-économique et culturel ;
- Rappel des missions générales de l'établissement, en référence aux axes principaux de la Charte de l'enseignement artistique spécialisé et des décrets et arrêtés de classement; diversification des spécialités et des disciplines ; relations avec la vie artistique locale (diffusion, création, pratiques des amateurs, résidences...); partenariat avec les établissements relevant de l'Education nationale.
- Orientations particulières (développement de certaines disciplines, mise en place de partenariats spécifiques, définition de plans de formation des enseignants,...);

II - Présentation et analyse de l'existant

1) Etat des lieux

- Les publics et leur évolution récente (population globale, scolaires et étudiants...) :
 - . sur le territoire de la collectivité ;
 - . dans l'établissement ;
- Les activités pédagogiques et leur évolution ;
- Les pratiques artistiques ; enseignées et/ou accompagnées et leur évolution actuelle ;
- Les activités de diffusion ; réalisées en propre, en partenariat, accompagnées, etc. ;
- Les ressources propres (budgets, locaux, matériels, moyens d'information, etc.) ;
- Les personnels (enseignants, administratifs, régisseur, agents divers, etc.) ;
- Les partenaires structurels (milieu scolaire, autres établissements, pratiques amateurs, structures de création, de diffusion, de formation professionnelle, etc.) ;
- Les autres partenaires ;
- Les réseaux locaux, régionaux, nationaux, voire internationaux, participants de la dynamique de l'établissement ;
- Les autres activités éventuelles (partenariats sociaux, ...).

2) Diagnostic

- Comparaison entre l'offre de service de l'établissement (y compris dans sa fonction " centre de ressources "), et les besoins du territoire concerné ;
- Adéquation entre les moyens, l'organisation, le fonctionnement interne et les moyens ;
- Enjeux des partenariats locaux et extra territoriaux.

III - Perspectives

1) Fondements

- Rayonnement local (culturel, social,...), départemental, régional, national à renforcer ;
- Missions à créer, confirmer, redéfinir, supprimer ;
- Evolution ou restructuration internes (postes, organigramme, concertation, textes réglementaires, information,...) à envisager ;
- Personnels et formations professionnelles à mettre en place ;
- Besoins en locaux internes et externes (cours, répétitions, spectacles,...), matériels, et autres outils de la logistique ;
- Partenariats à créer, modifier, supprimer ; Actions favorables au rayonnement : saison, résidences d'artistes et de créateurs, classe de maître, ensembles instrumentaux et vocaux professionnels liés à l'établissement ;
- etc.

2) Actions et stratégies de mises en œuvre et d'évaluation

- Les différentes actions déjà entreprises, et celles envisagées ;
- Les différentes étapes en fonction d'un échéancier (annuel, pluriannuel ou intermédiaire, ...)et d'indicateurs chiffrés ;
- Les outils de la formalisation (convention d'objectif, convention de partenariat, de mise en réseau ...) ;
- Les dispositifs d'information des publics et des partenaires ;
- Les outils du suivi et l'état du devenir des élèves ;
- Les processus d'évaluation de l'action, de ses effets, de l'évolution du territoire (publics, pratiques, partenariats, actions,...), par étape permettant les réajustements nécessaires en fin d'exercice.

IV - Conclusion prospective

- Ajustements ou réorientations nécessaires au regard du bilan final, à court, à moyen et à long termes ;
- Perspectives sur la politique générale de l'établissement.

- ANNEXE II -

Les outils de la concertation

I - le conseil pédagogique

Animé par le directeur de la structure qui fixe les ordres du jour (présentation de projets, définition des priorités, réflexions thématiques...), il rassemble l'équipe de direction et les représentants de l'équipe pédagogique (les coordonnateurs de département). Peuvent y être associés des représentants de structures partenaires et de l'Education Nationale (en cas de dispositifs tels que " musique à l'école ", CHAM, ateliers de danse ou de théâtre).

Le conseil pédagogique se réunit plusieurs fois par an et en fonction de l'urgence des dossiers ; il participe :

- à la conception et au suivi du " projet d'établissement ", à la réalisation des projets spécifiques,
- à l'élaboration et à l'évolution des textes cadres,
- à la construction de l'organisation en " départements pédagogiques ",
- à la mise au point des processus d'évaluation,
- à la conception des plans de formation continue,
- au développement des systèmes et supports d'information.

Instance de réflexion, le conseil pédagogique veille à impulser la recherche et l'innovation pédagogiques, l'émergence et le suivi de projets. Tout en favorisant le débat, le foisonnement et la circulation des idées, il assure un rôle de communication interne, de coordination et de relais.

II - les départements pédagogiques

Définis en fonction des enseignements dispensés dans l'établissement, les départements pédagogiques réunissent des collectifs d'enseignants autour de centres d'intérêt communs aux élèves comme à l'équipe pédagogique concernée. Le fonctionnement de chaque département est aussi conçu pour être une ressource pour l'ensemble de l'établissement.

Certains enseignants appartiendront à plusieurs départements en raison de la polyvalence de leur enseignement et afin d'assurer l'homogénéité et la globalité du cursus des élèves.

Les missions des départements sont diverses :

- conception des cursus et contenus spécifiques
- suivi et évaluation des élèves : élaboration des " dossiers de suivi des études " et des " parcours de formation personnalisés "
- propositions en matière de projets spécifiques (thèmes de travail, commandes, concerts...), de plans de formation, d'acquisition de matériels, etc.

Selon ses spécificités, chaque département peut définir ses principes d'organisation, avec l'accord de la direction, et veille à coordonner son action en harmonie avec le projet d'établissement.

Chaque département est animé par un " coordonnateur " dont le mode de désignation est

précisé dans le règlement intérieur. Celui-ci assure un rôle de relais, organise les réunions, contacts et rencontres, informe la direction et l'équipe pédagogique des travaux en cours et des réalisations à programmer.

III - Les textes cadres

Le fonctionnement de l'établissement est régi par un règlement intérieur et un règlement pédagogique (ou règlement des études).

Ces documents veillent à rappeler - dans leurs grandes lignes - les missions de l'établissement et inscrivent leurs directives et préconisations en regard de ces missions. Ces textes sont portés à la connaissance de l'ensemble des usagers.

1 - le règlement intérieur

Élaboré et discuté au sein des instances de concertation, le règlement intérieur est soumis pour avis au comité technique paritaire, puis adopté et validé par l'autorité territoriale.

Énumérant les règles de fonctionnement d'un équipement collectif de service public partagé par l'ensemble de ses usagers et acteurs, ce document constitue une "règle du jeu" administrative, établie de façon raisonnée, et qui s'impose à tous.

A travers tous les aspects du fonctionnement pratique et quotidien de l'établissement, le règlement intérieur précise les droits, devoirs et missions de chacun : équipe de direction ; personnels enseignants, administratifs et techniques ; usagers.

Ce document s'attache à décliner ses différentes rubriques de façon claire et ordonnée. Il précise également les modalités de fonctionnement des instances de concertation.

2 - le règlement pédagogique

Le règlement pédagogique décline les modalités de fonctionnement et d'application des différents cursus, parcours personnalisés et ateliers proposés par l'établissement, ainsi que l'articulation et passerelles qui les relient. Ce document précise les contenus des cursus ainsi que **leurs modalités d'évaluation**.

Il peut intégrer ou se référer à un certain nombre d'annexes précisant les modalités d'enseignements spécifiques.

Fruit d'une réflexion permanente menée par la direction et l'équipe pédagogique, ce document est élaboré et validé au sein des différentes instances de concertation, qui en assurent le suivi et l'évolution.

3 - Le recours au conventionnement

Les divers partenariats que l'établissement est amené à nouer (avec des structures éducatives, culturelles, associatives...) feront, dans toute la mesure du possible, l'objet d'un conventionnement bi ou pluri-partite, qui précisera les modalités de la collaboration.

Le conventionnement permettra, dans l'intérêt de chaque partie, de consolider la relation partenariale en clarifiant le rôle de chacun, et de renforcer sur le long terme l'engagement de chaque structure. La direction régionales des affaires culturelles est consultée notamment lors de l'élaboration des conventions ayant pour objet la mise en place de tout ou partie d'un cycle d'enseignement professionnel initial.