

Extrait du Registre des délibérations du Conseil de Communauté

Séance du Jeudi 29 Mars 2018

Conseillers communautaires en exercice : 128

Le Conseil de Communauté, régulièrement convoqué, s'est réuni à la salle des conférences de la CCIT du Doubs à Besançon, sous la présidence de M. Jean-Louis FOUSSERET, Président de la CAGB.

Ordre de passage des rapports : 0.1, 0.2, 1.1.1, 1.1.2, 1.1.3, 1.1.4, 1.1.5, 1.1.6, 1.2.1, 1.2.2, 1.2.3, 4.1, 4.2, 4.3, 4.4, 4.5, 4.6, 4.7, 4.8, 5.1, 5.2, 5.3, 5.4, 6.1, 6.2, 6.3, 6.4, 7.1, 7.2, 7.3, 7.4, 7.5, 7.6, 7.7, 7.8, 7.9, 8.1, 8.2, 8.3, 2.1, 3.1, 3.2, 3.3, 3.4, 3.5, 3.6, 3.7, 3.8, 3.9, 3.10, 3.11, 3.12, 9.1, 9.2

La séance est ouverte à 18h15 et levée à 21h30.

Étaient présents : Amagney : M. Thomas JAVAUX Arguel : M. André AVIS Audeux : Mme Françoise GALLIOU Avanne-Aveney : Mme Marie-Jeanne BERNABEU suppléante de M. Alain PARIS Besançon : M. Eric ALAUZET (à partir du 1.1.1), Mme Anne-Sophie ANDRIANTAVY (jusqu'au 3.3), M. Emile BRIOT, Mme Claudine CAULET, Mme Catherine COMTE-DELEUZE (à partir du 1.1.1), M. Laurent CROIZIER, M. Pascal CURIE, Mme Danielle DARD, M. Cyril DEVESA, M. Emmanuel DUMONT, Mme Myriam EL YASSA (à partir du 1.1.1), Mme Odile FAIVRE-PETITJEAN, Mme Béatrice FALCINELLA, M. Jean-Louis FOUSSERET, M. Philippe GONON, M. Jacques GROSPELLIN, Mme Myriam LEMERCIER (jusqu'au 6.4), M. Christophe LIME, M. Michel LOYAT (à partir du 0.2), Mme Elsa MAILLOT, Mme Carine MICHEL, M. Thierry MORTON (à partir du 1.1.1), M. Philippe MOUGIN, M. Michel OMOURI, Mme Sophie PESEUX, M. Yannick POUJET, M. Anthony POULIN, Mme Françoise PRESSE, Mme Rosa REBRAB (à partir du 1.1.1 puis repartie lors de l'examen du rapport 1.1.1), Mme Karima ROCHDI (jusqu'au 7.1), M. Dominique SCHAUSS, M. Rémi STHAL, Mme Anne VIGNOT, Mme Sylvie WANLIN, Mme Christine WERTHE, Mme Marie ZEHAF Bonnay : M. Gilles ORY Brailly : M. Alain BLESSEMAILLE Busy : M. Alain FELICE Byans-sur-Doubs : M. Didier PAINEAU Chalezeule : Mme Andrée ANTOINE suppléante de M. Christian MAGNIN-FEYSOT Chalèze : M. Gilbert PACAUD Champagny : M. Michel GABRIEL suppléant de M. Olivier LEGAIN Champvans-les-Moulins : M. Florent RAILLY Chaucenne : M. Bernard VOUGNON (jusqu'au 0.2) Chemaudin et Vaux : M. Gilbert GAVIGNET Chevroz : M. Yves BILLECARD Châtillon-le-Duc : Mme Catherine BOTTERON Dannemarie-sur-Crête : M. Gérard GALLIOT Deluz : M. Fabrice TAILLARD Devecey : M. Philippe LEGRAND suppléant de M. Michel JASSEY Ecole-Valentin : Mme Brigitte ANDREOSSO suppléante de M. Yves GUYEN Fontain : Mme Martine DONEY Franois : Mme Françoise GILLET suppléante de M. Claude PREIONI Gennes : Mme Thérèse ROBERT Grandfontaine : M. François LOPEZ La Vèze : Mme Catherine CUINET Larnod : M. Hugues TRUDET (à partir du 0.2) Le Gratteris : M. Cédric LINDECKER Les Auxons : M. Jacques CANAL Mamirolle : M. Daniel HUOT Marchaux-Chaudefontaine : M. Jacky LOUISON Mazerolles-le-Salin : M. Daniel PARIS Miserey-Salines : M. Marcel FELT Montfaucon : M. Pierre CONTOZ Montferrand-le-Château : M. Pascal DUCHEZEAU Morre : M. Jean-Michel CAYUELA (à partir du 0.2) Nancray : M. Vincent FIETIER Noiron : M. Claude MAIRE Novillars : M. Philippe BELUCHE (jusqu'au 0.2) Osselle-Routelle : Mme Anne OLSZAK Pelousey : Mme Catherine BARTHELET Pirey : M. Robert STEPOURJINE Pouilly-Français : M. Yves MAURICE Pugey : M. Frank LAIDIE Rancenay : M. Michel LETHIER Roche-lez-Beaupré : M. Jacques KRIEGER Saint-Vit : Mme Annick JACQUEMET (jusqu'au 0.2), M. Pascal ROUTHIER Saône : M. Yoran DELARUE (jusqu'au 1.1.2) Serre-les-Sapins : M. Gabriel BAULIEU Tallenay : M. Jean-Yves PRALON Thise : M. Alain LORIGUET (à partir du 1.1.1) Thoraise : M. Jean-Paul MICHAUD Torpes : M. Denis JACQUIN Vaire : Mme Valérie MAILLARD Velesmes-Essarts : Mme Géraldine LAMBLA suppléante de M. Jean-Marc JOUFFROY Venise : M. Jean-Claude CONTINI Vieilleilley : Mme Christiane ZOBENBULLER Villars Saint-Georges : M. Pascal PETETIN suppléant de M. Jean-Claude ZEISSER Vorges-les-Pins : Mme Julie BAVEREL

Étaient absents : Besançon : M. Julien ACARD, M. Frédéric ALLEMANN, Mme Sorour BARATI-AYMONIER, M. Thibaut BIZE, M. Nicolas BODIN, M. Pascal BONNET, M. Patrick BONTEMPS, M. Gueric CHALNOT, M. Yves-Michel DAHOUI, Mme Marie-Laure DALPHIN, M. Ludovic FAGAUT, M. Abdel GHEZALI, M. Jean-Sébastien LEUBA, Mme Danielle POISSENOT, M. Clément DELBENDE, Mme Mina SEBBAH, Mme Ilva SUGNY, Mme Catherine THIEBAUT, M. Gérard VAN HELLE Beure : M. Philippe CHANEY Boussières : M. Bertrand ASTRIC Champoux : M. Philippe COURTOT Chemaudin et Vaux : M. Bernard GAVIGNET Cussey-sur-l'Ognon : (Vacance de siège) Geneuille : M. Jean-Claude PETITJEAN La Chevillotte : M. Roger BOROWIK Les Auxons : M. Serge RUTKOWSKI Marchaux-Chaudefontaine : M. Patrick CORNE Merey-Vieilleilley : M. Philippe PERNOT Palise : Mme Daniel GAUTHEROT Pouilly-les-Vignes : M. Jean-Marc BOUSSET Roset-Fluans : M. Arnaud GROSPELLIN Vaire : M. Jean-Noël BESANCON

Secrétaire de séance : Mme Catherine BARTHELET

Procurations de vote :

Mandants : J. ACARD, E. ALAUZET (jusqu'au 0.2), AS. ANDRIANTAVY (à partir du 3.4), S. BARATI-AYMONIER, T. BIZE, N. BODIN, P. BONNET, P. BONTEMPS (à partir du 0.2), C. COMTE-DELEUZE (jusqu'au 0.2), YM. DAHOUI (à partir du 1.1.1), ML. DALPHIN, C. DELBENDE, L. FAGAUT, A. GHEZALI, T. MORTON (jusqu'au 0.2), D. POISSENOT (jusqu'au 6.4), K. ROCHDI (à partir du 7.2), M. SEBBAH, C. THIEBAUT (jusqu'au 7.1), G. VAN HELLE, B. VOUGNON (à partir du 1.1.1), S. RUTKOWSKI, P. CORNE, P. BELUCHE (à partir du 1.1.1), JM. BOUSSET, A. JACQUEMET (à partir du 1.1.1), Y. DELARUE (à partir du 1.1.3)

Mandataires : P. MOUGIN, P. CURIE (jusqu'au 0.2), C. CAULET (à partir du 3.4), Y. POUJET, C. LIME, S. WANLIN, C. WERTHE, M. LOYAT (à partir du 0.2), P. GONON (jusqu'au 0.2), M. EL YASSA (à partir du 1.1.1), S. PESEUX, E. MAILLOT, J. GROSPELLIN, M. ZEHAF, C. MICHEL (jusqu'au 0.2), M. LEMERCIER (jusqu'au 6.4), D. SCHAUSS (à partir du 7.2), M. OMOURI, K. ROCHDI (jusqu'au 7.1), R. STHAL, G. GAVIGNET (à partir du 1.1.1), J. CANAL, J. LOUISON, T. JAVAUX (à partir du 1.1.1), F. BAILLY, P. ROUTHIER (à partir du 1.1.1), M. DONEY (à partir du 1.1.3)

Délibération n°2018/004092

Rapport n°7.1 - CRR - Validation du projet d'établissement 2018-2022 du CRR

CRR - Validation du projet d'établissement 2018-2022 du CRR

Rapporteur : Jean-Yves PRALON, Vice-Président

Commission : Culture, tourisme, sport et aménagement numérique

Inscription budgétaire
BP 2018 et PPIF 2018-2022 Budget annexe Conservatoire »

Résumé :

L'élaboration d'un projet d'établissement et sa mise en œuvre sont rendues obligatoires par les textes réglementaires. Ce projet doit tracer les grandes lignes d'action du Conservatoire sur plusieurs années (4-5 années) et préciser les moyens de sa mise en œuvre. C'est en ce sens un véritable document stratégique qui doit être adopté par délibération de la Communauté d'Agglomération du Grand Besançon.

C'est dans cette optique et dans le cadre d'une démarche de projet participative que le projet d'établissement 2018-2022 du CRR du Grand Besançon a été élaboré.

I. Le Conservatoire à Rayonnement Régional (CRR) du Grand Besançon

Le CRR relève de la compétence du Grand Besançon depuis le 1^{er} janvier 2006.

Il accueille, au 1^{er} novembre 2017, 1911 élèves dont 1730 domiciliés dans une des 69 communes de l'agglomération.

Le CRR emploie 130 agents dont 101 enseignants et dispense 1400 heures de cours hebdomadaires sur plus de 80 disciplines dans trois spécialités (Musique, Danse, Théâtre).

Il est agréé et classé par l'Etat en établissement de première catégorie (Conservatoire à Rayonnement Régional).

Ses missions et les conditions de classement sont précisées dans deux textes cadre du Ministère de la Culture :

- La Charte de l'Enseignement Artistique Spécialisé (2001)
- Le Schéma d'Orientation Pédagogique (2008)

Conformément à ces réglementations, le CRR du Grand Besançon propose :

- des cursus d'études en trois cycles ainsi qu'un Cycle d'Orientation Professionnelle.
- un enseignement en horaires aménagés du primaire au lycée (380 élèves).
- des dispositifs d'accompagnement de pratique

En collaboration avec l'Université de Franche-Comté, deux licences ont vu le jour en septembre 2017, l'une en théâtre et l'autre en musique. L'enseignement y est assumé pour moitié par chaque partenaire (50% CRR, 50% Université, cette dernière délivrant la licence dans le cadre du processus de Bologne LMD).

Parallèlement des actions de sensibilisation sont menées en milieu scolaire.

II. Un contexte général inédit.

Après une période faste d'une quarantaine d'année, pendant laquelle les conservatoires et structures culturelles ont pu se multiplier et croître, les conservatoires sont aujourd'hui confrontés à de fortes turbulences et à un contexte budgétaire très contraint.

Ils sont donc amenés à interroger leurs modes de fonctionnement en profondeur.

Le CRR du Grand Besançon n'échappe à ce contexte et doit, parallèlement, se positionner au sein de la nouvelle grande région Bourgogne Franche Comté en se forgeant une identité et une singularité fortes, conditions impératives d'une attractivité et d'un rayonnement dont il a le potentiel et les ressources et qui peut contribuer largement à l'attractivité et à la promotion du territoire.

III. Une démarche participative de projet

Grace à un important travail mené pendant plus d'un an par un comité de pilotage et des groupes de travail du CRR, avec l'aide de la direction pilotage et organisation du Grand Besançon, le Conservatoire a réinterrogé ses différents fonctionnements.

En découle ce projet d'établissement 2018-2022 qui, dans le respect des préconisations ministérielles et de la commande politique, trace les grands axes de son action à venir:

« VERS DE NOUVEAUX EQUILIBRES POUR UNE ATTRACTIVITE ET UN RAYONNEMENT RENFORCES »

IV. Axes de travail retenus par le COPIL

- Positionner le conservatoire sur les différentes strates territoriales
- Intégrer le numérique « tous azimuts »
- Mettre les pratiques collectives au centre du dispositif d'enseignement
- Développer la danse
- Dynamiser une stratégie partenariale
- Renforcer l'action culturelle
- Expérimenter et créer des pédagogies innovantes et transversales

V. Les 7 axes de ré équilibrage du projet d'établissement

1. De nouveaux équilibres entre les trois spécialités

DANSE : En développer la fréquentation et la structuration (préconisation ministérielle), initier et développer la danse Jazz, mise en place d'une CHAD (Classe à Horaires Aménagés Danse), développer l'accueil des adultes

THEATRE : Mettre en lumière, valoriser l'excellence de cette formation pré professionnelle et en accentuer le rayonnement à l'échelle de la Grande Région et au-delà

MUSIQUE : Optimiser les moyens/rééquilibrer les départements, réouverture du projet CHAV, relancer le dossier d'adossement à l'ESMD (Ecole Supérieure de Musique de Dijon) en matière de musiques anciennes... réfléchir pour la direction d'orchestre, consolider le département musiques actuelles (préconisation ministérielle)

2. Un nouvel équilibre financier

Parvenir à diminuer la part de subvention d'équilibre versée par la CAGB, poursuivre la politique tarifaire, mener des actions toujours plus compatibles avec les critères de subventionnement (Région, Etat, Département), développer le nombre des partenariats et en optimiser les contributions et mutualisations.

3. Un nouvel équilibre entre administration/logistique et offre pédagogique

Doter le CRR de moyens administratifs et logistiques visant à garantir la sécurité des données, des biens et des personnes, redimensionner et réorganiser le pôle scolarité de façon à lui permettre de répondre aux missions sans cesse plus nombreuses, le décloisonner afin d'en augmenter l'efficacité. Réinterroger les différents organes et conseils, les missions et les moyens qui leurs sont alloués.

4. De nouveaux équilibres entre tradition et modernité

Recourir à des méthodes et dispositifs d'apprentissage innovants (et notamment grâce au numérique et aux nouvelles technologies), favoriser et développer le collectif, s'orienter vers une globalisation de l'enseignement et de son évaluation, travailler en mode projet ou par sessions, développer le Chant en faisant notamment aboutir l'expérience menée à l'école Jean MACE, augmenter l'offre musicale dans les écoles primaires, favoriser les projets transversaux avec les différents partenaires (FRAC, écoles structurantes...)

5. Vers de nouveaux équilibres entre enseignement collectif et individuel

Favoriser/développer la pédagogie de groupe et mettre les pratiques collectives au cœur de l'enseignement, formaliser les contenus, inciter les professeurs à se former, poursuivre le développement de la méthode O Passo

6. De nouveaux équilibres entre pédagogique hebdomadaire et dynamique de projet

Vers un fonctionnement ponctuel mutualisé, travail par sessions, « annualisation » du temps de travail avec accord de l'agent, favoriser l'ancrage territorial, aller vers un nouveau profil d'agents pour des missions mixtes pédagogie/administratif

7. Vers de nouveaux équilibres dans les partenariats

Formalisation/contractualisation des partenariats, instauration d'une équité entre décideur et financeurs (Education Nationale/CRR), entre pôle ressource et partenaire, envisager dès que possible les mutualisations, traçabilité (fin des tacites reconductions systématiques),

VI. Plan d'action et d'évaluation

- Adaptable annuellement, à piloter collectivement avec la totalité des acteurs et en fonction du contexte budgétaire, de l'évolution des subventions, des mobilités ou départs à la retraite, des opportunités.

- Fonctionnement en mode projet annuel du comité de pilotage.
Le premier se tiendra en fin d'exercice scolaire et définira les premiers objectifs pour l'année 2018-2019 en fonction des données budgétaires disponibles et des marges de manœuvre dont disposera le service.



Ce projet d'établissement est conçu dans le respect du PPIF voté et à venir.

VII. Validation du projet d'établissement

Afin de pouvoir mettre en œuvre ce projet d'établissement, son adoption est proposée au Conseil Communautaire.

Avant cette étape finale, le projet d'établissement a été présenté au Comité Technique du 16 mars 2018 qui a émis un avis favorable.

En parallèle du projet d'établissement, avec le soutien de la Direction Pilotage et Organisation, le conservatoire abordera dès mars 2018 un projet de service revisitant le fonctionnement du CRR dans son ensemble.

Une actualisation du règlement pédagogique et du règlement intérieur sera également réalisée.

A l'unanimité, le Conseil de Communauté émet un avis sur le projet d'établissement 2018-2022 du CRR.

Rapport adopté à l'unanimité :

Pour : 110

Contre : 0

Abstention : 0

Ne prennent pas part au vote : 0



Pour extrait conforme,

Le Vice-Président suppléant,

Gabriel BAULIEU
1^{er} Vice-Président

Projet d'Établissement

2018/2022

Préfecture du Doubs

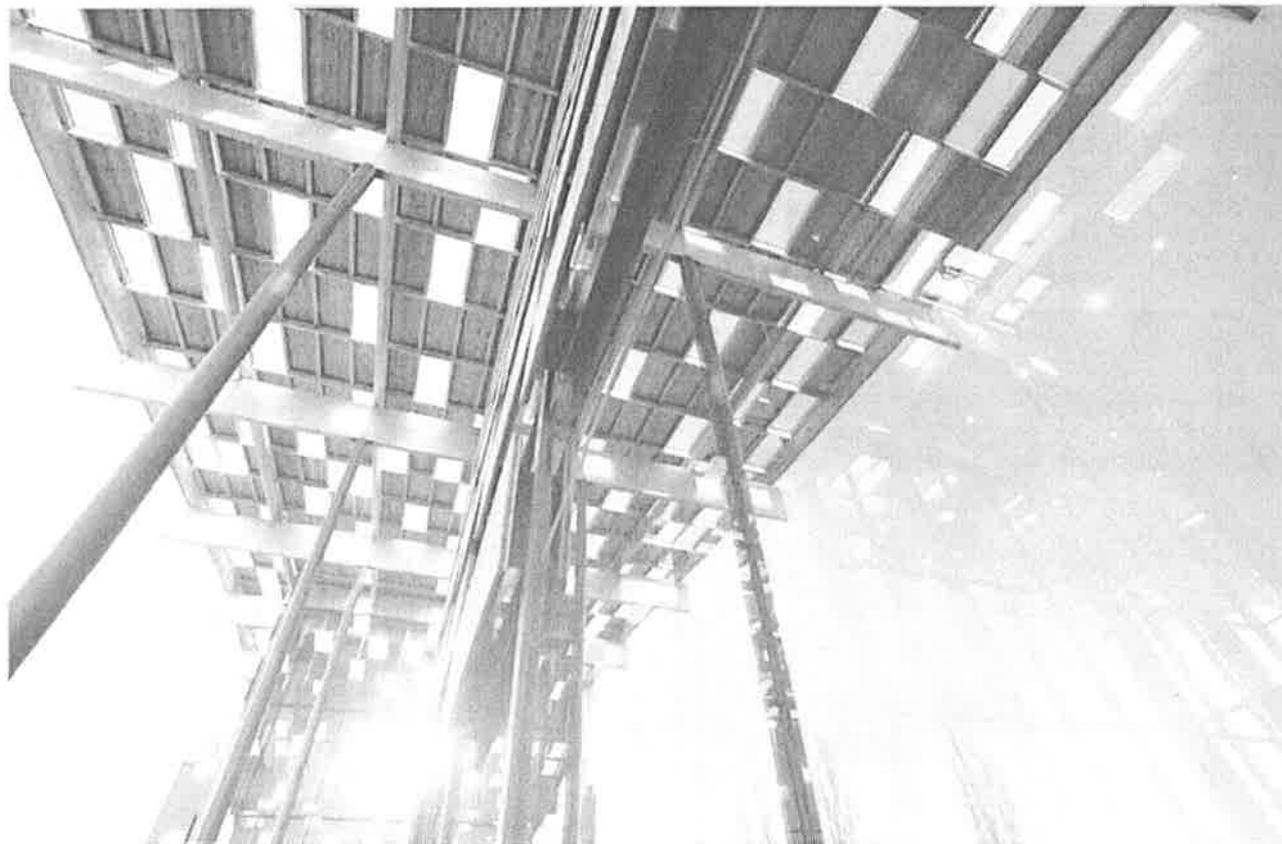
Reçu le

13 AVR. 2018

Contrôle de légalité



« VERS DE NOUVEAUX EQUILIBRES
POUR UNE ATTRACTIVITE ET
UN RAYONNEMENT RENFORCES »



CONSERVATOIRE A RAYONNEMENT REGIONAL DU GRAND BESANÇON

TABLE DES MATIÈRES

PREAMBULE	2
CONTEXTE	3
UN CONTEXTE GENERAL INEDIT	3
LA SITUATION DU CRR DU GRAND BESANÇON	3
UN CONSTAT SANS APPEL.....	3
UN CONSERVATOIRE QUI PARTAGE LES ENJEUX DE SON TERRITOIRE	4
GENESE ET ETAPE DU PROJET	6
DES ATTENTES IDENTIFIEES.....	6
DES MISSIONS INCONTOURNABLES	6
UNE SYNTHESE COMPLEXE.....	7
UN PROJET EVOLUTIF ET ADAPTABLE BASE SUR LES NOTIONS DE SYNERGIE ET D'EQUILIBRE.....	7
<u>LE PROJET</u> DE NOUVEAUX EQUILIBRES A DEFINIR EN SEPT AXES	8
• ENTRE LES TROIS SPECIALITES : DANSE – MUSIQUE – THEATRE	8
• DANS LES FINANCEMENTS.....	8
• ENTRE LA PEDAGOGIE ET SON SOUTIEN LOGISTIQUE	8
• ENTRE TRADITION ET MODERNITE.....	8
• ENTRE ENSEIGNEMENT COLLECTIF ET INDIVIDUEL.....	8
• ENTRE FONCTIONNEMENT HEBDOMADAIRE RECURRENT ET DYNAMIQUE DE PROJET	8
• DANS LES PARTENARIATS	8
ATTRACTIVITE ET RAYONNEMENT	9
UN NOUVEL EQUILIBRE ENTRE LES TROIS SPECIALITES MUSIQUE, DANSE & THEATRE	10
DANSE DEVELOPPER SA PRATIQUE ET SON ENSEIGNEMENT	10
<i>Concrètement</i>	10
<i>Les moyens</i>	11
<i>Évaluation</i>	11
THEATRE POSITIONNER CETTE SPECIALITE COMME PÔLE D'EXCELLENCE SUR LA GRANDE REGION	11
<i>Concrètement</i>	12
<i>Les moyens</i>	12
<i>Évaluation</i>	12
MUSIQUE CREER UNE IDENTITE MUSICALE BISONTINE VISIBLE ET LISIBLE SUR LES DIFFERENTS TERRITOIRES	12
<i>Les Musiques Anciennes</i>	12
<i>Les Musiques Actuelles</i>	12

<i>La voix</i>	12
<i>Les interventions en milieu scolaire</i>	13
L'ORCHESTRE ET LA DIRECTION D'ORCHESTRE	13
<i>Les moyens</i>	14
EVALUATION.....	14
UN NOUVEL EQUILIBRE DANS LE FINANCEMENT	15
LA POLITIQUE TARIFAIRE.....	15
LES PARTENARIATS.....	15
MISE EN PLACE D'ACTION VISANT A RENDRE L'ETABLISSEMENT ELIGIBLE A DES SUBVENTIONNEMENTS PLUS IMPORTANTS :	16
CONCRETEMENT	16
ÉVALUATION.....	16
UN NOUVEL EQUILIBRE	17
ADMINISTRATION / LOGISTIQUE ET OFFRE PEDAGOGIQUE	17
UN CONSTAT ALARMANT.....	17
UNE ORGANISATION GENERALE PERFECTIBLE.....	17
<i>CONCRETEMENT</i>	18
<i>LES MOYENS</i>	18
DE NOUVEAUX EQUILIBRES ENTRE TRADITION ET MODERNITE	19
EN MATIERE PEDAGOGIQUE	19
<i>« Si on chantait »</i>	19
<i>Les moyens</i>	20
<i>Évaluation</i>	20
EN MATIERE ESTHETIQUE : LA CREATION, LES METISSAGES, LES POROSITES ET L'ART DE DEMAIN.	20
EN MATIERE DE FONCTIONNEMENT.....	20
DE NOUVEAUX EQUILIBRES ENTRE ENSEIGNEMENT COLLECTIF ET INDIVIDUEL	21
ET «L'ORCHESTRE A L'ECOLE» ?	21
LA PEDAGOGIE DE GROUPE.....	21
LES PRATIQUES COLLECTIVES.....	21
LES PRATIQUES VOCALES : « SI ON CHANTAIT (2) ».....	21
<i>Concrètement</i>	21
<i>Un incontournable besoin de formation</i>	22
<i>Les moyens</i>	22
<i>Évaluation</i>	22

DE NOUVEAUX EQUILIBRES ENTRE ORGANISATION PEDAGOGIQUE HEBDOMADAIRE ET DYNAMIQUE DE PROJET	23
DEVELOPPER LA MODULARITE ET/OU LES « TEMPS FORTS ».....	23
CONCRETEMENT	23
UN SYSTEME DEJA EN PLACE QU'IL FAUT TENTER DE DEVELOPPER.....	24
DE NOUVEAUX PROFILS D'AGENTS, DES MISSIONS MIXTES A DEVELOPPER	24
EVALUATION.....	24
DIAGNOSTIC / ETAT DES LIEUX	25
OBJECTIFS	25
CONCRETEMENT	25
DEUX EXEMPLES DE PISTES A DEVELOPPER	26
LES MOYENS.....	26
ÉVALUATION.....	26
UN PLAN D'ACTION ADAPTABLE A PILOTER COLLECTIVEMENT	27
VERS UNE NECESSAIRE GOUVERNANCE	27
UN COMITE DE PILOTAGE ET D'EVALUATION	287
CONCRETEMENT	287
COMPOSITION DU COMITE DE PILOTAGE	287
FONCTIONNEMENT DU COMITE DE PILOTAGE	287
CONCLUSION	278

pour la collectivité alors que les dotations et ressources dont elle dispose vivent une constante érosion.

C'est cette conjoncture alliée à un attachement fort de la collectivité pour son équipement qui légitime la recherche de nouvelles ressources, de nouvelles assiettes et de nouveaux équilibres dans les différents fonctionnements et financements, dans un esprit de synergie, assorti d'un pilotage fin et optimisé.

PREAMBULE

La Cité des Arts et le Conservatoire à Rayonnement Régional constituent un pôle d'attractivité et de rayonnement important pour la ville de Besançon, la Communauté d'Agglomération du Grand Besançon, la future Métropole mais aussi pour le territoire élargi que constitue la nouvelle Région Bourgogne/Franche-Comté. Il complète harmonieusement de nombreux dispositifs ou équipements qui confèrent au territoire une identité culturelle forte, insuffisamment (re)connue au niveau national.

Le Conservatoire, hier contraint dans son développement par son ancrage dans des locaux exigus et inadaptés, a aujourd'hui tout le potentiel pour jouer un rôle de premier plan dans ce dispositif culturel général et ainsi concourir efficacement au rayonnement et l'attractivité du territoire pour peu qu'il ne conditionne pas uniquement son développement à l'obtention de moyens supplémentaires, donnée en contradiction forte dans une conjoncture caractérisée par de nombreuses incertitudes.

Le Conservatoire est aujourd'hui supporté à hauteur de 84% de son budget par le Grand Besançon et représente de ce fait une charge très importante

C'est la conjonction de ces enjeux, de ce potentiel et de cette volonté politique mais aussi des nombreuses incertitudes et contraintes conjoncturelles qui a engendré la conception d'un projet pluriannuel « en abyme » qui sera conduit collectivement par un comité de pilotage.

Chaque étape annuelle de ce projet 2018/2022 sera envisagée comme un « mini-projet » et en comportera les principales étapes, et surtout la philosophie : c'est l'évaluation de chaque étape confrontée au nouveau contexte, à ses éventuelles opportunités ou nouvelles contraintes qui déterminera les nouvelles

priorités et objectifs de l'étape suivante, le tout dans un cadre reposant sur des axes prédéfinis qui en garantiront le cap général.

C'est en effet à ce prix et seulement à celui-ci qu'il sera envisageable d'accroître le rayonnement de cet établissement emblématique à hauteur du potentiel qu'il recèle et que le Conservatoire pourra jouer un rôle fort et solidaire dans le projet de territoire de sa collectivité.

CONTEXTE

UN CONTEXTE GENERAL INEDIT

Beaucoup de conservatoires sont aujourd'hui « à la croisée des chemins ». Détenteurs de missions de création et de transmission d'un patrimoine, d'une culture et de savoir-faire hautement qualifiés, mais aussi acteurs et partenaires culturels de premier plan, ils ont vu leur nombre, leur taille, leurs moyens, leurs publics et leurs missions évoluer constamment à la hausse sur le dernier tiers du XX^{ème} Siècle.

Parallèlement, l'attente des publics a elle aussi évolué, passant progressivement d'une aspiration de formation qualitative acceptant la notion de discipline et d'engagement forts de l'apprenant et de son entourage, à un souhait d'épanouissement personnel qui demeure cependant souvent assez flou et qui peut rapidement évoluer, voire migrer vers d'autres pratiques.

Bon an mal an, les établissements se sont peu à peu adaptés à ce nouvel environnement, modifiant progressivement leur fonctionnement et leurs habitudes. Le jazz puis les musiques actuelles sont ainsi apparus. Les cycles ont introduit de la souplesse et aboli les examens semestriels, luttant en cela contre une image élitiste d'exclusion. Les auditions se sont multipliées, amenant ainsi davantage de proximité et de convivialité. Pour évoluer ensuite sur des projets territoriaux d'animation intégrant le cas échéant médiation et sensibilisation.

Le besoin d'une communication s'est alors vite fait sentir, de manière à mieux « faire connaître » les conservatoires et leurs propositions au(x) public(s) mais également aux élus. Les partenariats ont été encouragés dans un but partagé de croisement des publics et de transversalité.

Puis vint le temps des crises financières, du désengagement progressif de l'État et aujourd'hui, celui des restrictions budgétaires à tous les niveaux : de l'État

aux collectivités porteuses en passant par les différentes strates territoriales qui soutenaient historiquement les conservatoires.

Dans les premiers temps, les directions ont réussi à réaliser des économies, réduire certains coûts, à optimiser leur fonctionnement et mutualiser opérations et ressources afin de pouvoir continuer à assumer leurs missions.

Une fois toutes ces pistes exploitées, devant la baisse des ressources et l'augmentation des attentes des publics, les conservatoires se retrouvent aujourd'hui dans une voie sans issue et n'ont d'autre solution que d'interroger leur fonctionnement en profondeur.

LA SITUATION DU CRR DU GRAND BESANÇON

Aujourd'hui magnifiquement installé à la Cité des Arts et conforté dans son classement en première catégorie (comme 43 autres Conservatoires en France), le CRR du Grand Besançon n'échappe pas à cette évolution. Il vit certaines situations avec un sentiment de « grand écart » : de devoir toujours « faire plus et mieux avec moins ».

Le Conservatoire du Grand Besançon fait aujourd'hui également face aux enjeux liés à la fusion des Régions : Hier installé dans une capitale Régionale, « tête de réseau naturelle » des conservatoires franc-comtois, il est aujourd'hui « l'un des trois CRR de Bourgogne Franche Comté » et... le moins soutenu des trois financièrement, par l'État comme par la Grande Région.

Il doit dès lors se construire un nouveau positionnement, se forger une singularité et une identité fortes afin de développer son rayonnement, maintenir son classement en 1^{ère} catégorie et continuer à offrir aux grands Bisontins et Franc-Comtois la diversité et la richesse d'enseignement à laquelle ils aspirent.

UN CONSTAT SANS APPEL

Il n'a donc d'autre possibilité que :

- Interroger ses divers fonctionnements en profondeur
- Créer de nouvelles marges de manoeuvre
- Développer de nouveaux équilibres de fonctionnements
 - artistiques,
 - pédagogiques
 - fonctionnels
 - économiques ou « logistico /administratifs

UN CONSERVATOIRE QUI PARTAGE LES ENJEUX DE SON TERRITOIRE

Les assises communautaires du Grand Besançon du 19 octobre 2017 ont permis de faire émerger de grands axes de développement représentant autant d'enjeux pour son territoire.

Le CRR, en partage naturellement plusieurs avec une grande et rare évidence. En effet, attractivité, singularité, ambition, effervescence sont pour lui des enjeux majeurs qu'il doit envisager comme autant d'opportunités de se positionner de manière toujours plus visible sur les différentes strates de territoire.

UN PROJET D'ETABLISSEMENT QUI DE- COULE DE CES CONSTATATIONS

Bien que face à des enjeux pluriels et complexes, le CRR, à l'image de sa collectivité veut rester résolument ambitieux et constituer chaque jour davantage un atout majeur pour le Grand Besançon dans le cadre de son projet « Grand Besançon Demain nos forces en commun pour aller plus loin ».

Devant des enjeux pluriels, dans un contexte contraint / incertain, où de nombreux paramètres sont interdépendants et peu prévisibles, il était nécessaire d'envisager un projet pragmatique, ouvert, adaptable et réaliste dont les contours / déclinaisons seront évalués et pilotés annuellement.

« VERS DE NOUVEAUX EQUILIBRES
POUR UNE ATTRACTIVITE
ET UN RAYONNEMENT RENFORCES »

GENESE ET ETAPE DU PROJET

Ce projet est le fruit d'un important travail partagé avec toutes les équipes du Conservatoire.

Il est l'aboutissement d'un processus de concertation avec l'ensemble du personnel « drivé » par un comité de pilotage constitué de représentants de la collectivité du Grand Besançon et de l'équipe de Direction du Conservatoire. Le service Optimisation et Performance du Grand Besançon a également été sollicité à la demande du comité de pilotage pour aider à la structuration et à l'organisation de cet important travail, qu'ils en soient dûment remerciés.

Parallèlement, une commande politique était passée. Celle-ci visait à construire une nouvelle politique tarifaire, plus solidaire tout en tendant à augmenter l'assiette des recettes de participation des familles pour lui faire atteindre le seuil symbolique de 10% du coût d'un élève.

Sur proposition de l'équipe de Direction du CRR, le Comité de pilotage a validé en Juin 2016 cinq grands axes stratégiques :

- Positionner le conservatoire sur les différentes strates territoriales
- Développer une stratégie partenariale
- Élaborer une stratégie de communication digne d'un établissement du XXIème siècle
- Renforcer l'action culturelle en la centrant toujours davantage sur les actions et le rayonnement pédagogique
- Mettre en place les outils de pilotage nécessaires à une gestion prospective et optimisée ainsi qu'au suivi pédagogique individualisé.

Par ailleurs, quatre axes de réflexion et de développement se sont imposés rapidement, car correspondant aux principaux critères d'attribution de subventions des financeurs du CRR :

- Mettre les pratiques collectives au cœur du dispositif d'apprentissage
- Initier des pédagogies innovantes et la transversalité
- Développer la Danse
- Intégrer le numérique « tous azimuts »

DES ATTENTES IDENTIFIEES

Quatre groupes de travail sont constitués avec des agents volontaires (toute catégorie de personnels) plus l'équipe de Direction.

Ces groupes ont croisé ces neuf axes avec leur perception des attentes :

- Des partenaires culturels
- Des partenaires institutionnels
- Des usagers
- Des personnels

Il s'agissait de voir comment les attentes pouvaient atchopper avec les 11 axes développés.

À travers la production de 512 items, allant de constats à des propositions d'actions, ce processus collectif de foisonnement a permis une prise de conscience collective de certains enjeux et de faire émerger :

- les différents enjeux auxquels le conservatoire est aujourd'hui confronté,
- les opportunités qui s'offrent à lui,
- ses forces et faiblesses, mais aussi
- ses diverses missions et leurs évolutions, enfin
- les ressources dont il dispose mais aussi celles qui lui font défaut pour travailler sur les axes proposés

DES MISSIONS INCONTOURNABLES

Parallèlement il a paru nécessaire de rappeler les grandes missions des Établissements d'Enseignement Artistique spécialisé de service public :

Obligations et déontologie liées à un Conservatoire de service public

- Garantir la sécurité des biens et des personnes
- Garantir la sécurité juridique (RH, finances) et l'équilibre budgétaire
- Veiller à l'application de la législation et notamment à l'observation des obligations en matière d'accueil du handicap conformément à la loi du 11 février 2005
- Garantir l'équité d'accès et de traitement
- Assurer la maintenance et l'entretien de l'infrastructure
- Transmettre et construire un patrimoine artistique et des savoir faire
- Être vecteur de lien social, de vivre ensemble et de citoyenneté

Organisation de la scolarité en conformité avec le Schéma d'Orientation Pédagogique

- Admission/Orientation/Évaluation des cursus et des parcours
- Veille, suivi et sécurisation de la scolarité des élèves (traçabilité)
- Organisation des cours et des différents événements pédagogiques
- Garantir l'offre artistique et pédagogique
- Être acteur de la création artistique et pédagogique

Rayonnement sur le territoire

- Rayonnement/Attractivité/Lisibilité de l'établissement
- Productions et représentations des élèves
- Être pôle ressource structurant pour le réseau des partenaires
- Rechercher et accueillir de nouveaux publics

...Pour ensuite croiser les axes précités et les missions pour en mesurer le degré de connexion et de d'adéquation avec l'organisation.

DEGRE DE CONNEXION ENTRE LES MISSIONS ET LES AXES :

De ce croisement entre missions et grands axes stratégiques ressortent, in fine :

Des missions plébiscitées

- Rayonnement/Attractivité/Lisibilité de l'établissement
- Etre vecteur de lien social, de vivre ensemble et de citoyenneté
- Rechercher et accueillir de nouveaux publics
- Garantir l'équité d'accès et de traitement
- Etre acteur de la création artistique et pédagogique
- Etre pôle ressource structurant pour le réseau des partenaires

Des axes qui font consensus

- Positionner le conservatoire sur les différentes strates territoriales
- Intégrer le numérique « tous azimuts »
- Mettre les pratiques collectives au cœur du dispositif d'enseignement
- Développer la danse
- Dynamiser une stratégie partenariale
- Renforcer l'action culturelle en la centrant toujours davantage sur les actions et le rayonnement pédagogiques
- Expérimenter et créer des pédagogies innovantes et transversales

UNE SYNTHESE COMPLEXE

Dans un contexte budgétaire très contraint dans lequel règnent des incertitudes d'un niveau jamais atteint, il n'est pas concevable de construire un projet qui soit une simple addition d'orientations et d'actions ni d'y accoler les moyens nécessaires à leur aboutissement.

Nous savons que la globalité des moyens aura plutôt tendance à évoluer à la baisse alors que les obligations et/ou contraintes risquent d'évoluer à la hausse... Il semblerait en effet à nouveau que soient programmé un élargissement des missions confiées par l'État aux collectivités et à leur équipement sans allocation de moyens en regard.

UN PROJET EVOLUTIF ET ADAPTABLE BASE SUR LES NOTIONS DE SYNERGIE ET D'EQUILIBRE

Les contraintes budgétaires conjuguées aux nombreuses incertitudes :

- mobilités des personnels
- évolutions réglementaires
- variation des assiettes de financement des différentes collectivités
- baisse des dotations de l'État à la communauté d'agglomération
- pression budgétaire

rendent toute projection difficile dès lors qu'il faut l'envisager sous l'aspect calendaire de mise en œuvre.

En effet, comment projeter tel ou tel développement, tel ou tel redéploiement de personnel ou de ressources quand les occurrences de ces nécessaires marges de manœuvre ne peuvent être programmées avec certitude à plus de quelques mois près ?

Il vaut dès lors bien mieux opter pour une stratégie d'opportunités pilotée dans un cadre précis et structurant grâce à plusieurs axes, indicateurs et tableaux de bord de manière à pouvoir envisager des actions pertinentes dans ce cadre général mais viables en regard des conditions réelles d'exercice.

LE PROJET 2018–2022

DE NOUVEAUX EQUILIBRES A DEFINIR EN SEPT AXES

- ENTRE LES TROIS SPECIALITES :
DANSE – MUSIQUE – THEATRE
- DANS LES FINANCEMENTS
- ENTRE LA PEDAGOGIE ET SON SOUTIEN
LOGISTIQUE
- ENTRE TRADITION ET MODERNITE
- ENTRE ENSEIGNEMENT COLLECTIF ET
INDIVIDUEL
- ENTRE FONCTIONNEMENT HEBDOMADAIRE
RECURRENT ET DYNAMIQUE DE PROJET
- DANS LES PARTENARIATS

ATTRACTIVITE ET RAYONNEMENT

En concevant le projet ambitieux de la Cité des Arts, le Grand Besançon a investi dans un équipement culturel de tout premier plan.

En y installant le Conservatoire et en y réalisant des investissements importants, la collectivité a témoigné d'un projet ambitieux en matière de culture et d'enseignement artistique.

Si aujourd'hui la conjoncture est financièrement délicate et impose à tous une gestion optimisée voire rigoureuse, si la fusion des Régions a délaissé Besançon de son statut de capitale Régionale, le projet de territoire de la Communauté d'Agglomération (en cours de parution) demeure ambitieux, résolument tourné vers l'avenir et s'organise logiquement autour des vecteurs d'attractivité et de rayonnement.

C'est aujourd'hui de notoriété publique, les conservatoires figurent en très bonne place dans la liste des équipements qui contribuent à l'attractivité d'un territoire, entre équipements sportifs, scolaires ou universitaires.

Doté d'un bâtiment emblématique idéalement situé entre le Bastion et la Rodia, et à proximité de nombreux autres équipements culturels partenaires, le CRR du Grand Besançon a le potentiel pour être un véritable « poumon culturel » dans cette stratégie territoriale d'attractivité, d'effervescence et de créativité, pour peu qu'il soit en capacité de développer un « faire-savoir » à la hauteur du savoir-faire qu'il transmet à des milliers de jeunes et moins jeunes « apprenti-artistes » depuis des décennies.

Parallèlement, ses obligations en termes de formation préprofessionnelle sous-tendent une nécessaire attractivité d'étudiants ayant effectué leur formation initiale hors agglomération, le bassin de population n'étant pas suffisamment important pour compenser l'inévitable migration estudiantine des bacheliers franc-comtois. Si ces derniers vont alimenter des structures et territoires lointains, il est fondamental d'être en capacité d'en attirer d'autres en sens inverse afin de conserver une masse critique d'étudiants. Il n'est en effet pas possible d'alimenter une effervescence et de garantir certains équilibres vitaux en dessous d'un certain seuil.

Pour preuve, et s'il en fallait une, l'arrêté du 5 janvier 2018, précisant les conditions d'habilitation à organiser des « classes préparatoires » à l'enseignement supérieur pose, voire impose, des seuils minimum d'étudiants.

DANSE

DEVELOPPER SA PRATIQUE ET SON
ENSEIGNEMENTUN NOUVEL EQUILIBRE
ENTRE LES TROIS
SPECIALITES MUSIQUE,
DANSE & THEATRE

Le CRR du Grand Besançon est, de par son statut d'Établissement Territorial d'Enseignement Artistique de première catégorie, tenu d'assumer des cursus complets sur les trois spécialités que sont la Musique, la Danse et le Théâtre... Certains CRR accueillent également aujourd'hui les arts plastiques ou les arts circassiens.

De la relative jeunesse bisontine des spécialités Danse et Théâtre au CRR résulte une méconnaissance de leur implantation au Conservatoire de la part du public. Méconnaissance qu'il convient de corriger avec des stratégies territoriales différentes et adaptées à leurs réalités et enjeux respectifs.

La Danse et le Théâtre sont riches d'une histoire et d'atouts spécifiques qui répondent à des inscriptions territoriales différentes. Dans le contexte contraint actuel, leur développement et leur valorisation doivent correspondre à des enjeux prioritaires et adaptés allant de la démocratisation de pratique à la reconduction du classement en première catégorie en passant par la recherche de recettes ou le rayonnement et l'attractivité sur la Grande Région et au-delà.

Quant à la Musique, il y a lieu d'examiner avec soin les évolutions/équilibres en matière d'offre et de demande afin d'en optimiser le fonctionnement et le rapport coût/activité.

Il sera ainsi possible de dégager des marges de manœuvre indispensables à la vivification / valorisation des disciplines tout en augmentant le rayonnement.

Afin de correspondre à des enjeux différents, le projet d'établissement veillera donc à :

- Développer la danse (conformément aux préconisations et réserves ministérielles)
- Positionner le département théâtre sur la Grande Région et au-delà
- Vivifier et ré équilibrer la musique pour l'envisager sous un angle pluriel, transversal, créatif et toujours davantage d'actualité.

Nouvellement doté d'équipements confortables et aux normes, le Conservatoire est aujourd'hui en capacité d'assumer les missions d'enseignement de la danse attendues dans un Conservatoire de première catégorie. Le rapport adossé au renouvellement de classement reçu par la collectivité en août 2016 émettait cependant des réserves quant à la danse. Le développement de ce département constitue aujourd'hui un enjeu majeur pour le Conservatoire, son dynamisme, son rayonnement et ses différents équilibres.

En effet, par essence facteur ou vecteur d'une forte transversalité, de créativité et de nombreuses porosités entre les styles et les époques, la danse représente une opportunité d'ouverture, de partage et d'interdisciplinarité exemplaires.

Par ailleurs, fonctionnant en collectif la danse et ses multiples esthétiques constituent également, compte tenu de ses marges résiduelles de développement et d'optimisation, une source de recettes de droits d'inscription permettant de tendre vers l'objectif de ratio de financement fixé par la collectivité.

Concrètement

On veillera :

- À développer la pluralité des disciplines et notamment la danse jazz (conformément aux préconisations ministérielles) par la mise en place progressive d'actions ponctuelles, puis d'ateliers de manière à percevoir avec précision la réalité du potentiel de développement de cette discipline sur l'établissement. Un rapport précis sera effectué chaque année qui permettra un pilotage maîtrisé du développement.
- À poursuivre l'inscription du hip-hop dans l'offre, certainement sur une base partenariale ou, mieux encore, sur un format mixte : ateliers financés par le CRR et conventionnement avec des partenaires pour une formation plus spécialisée, le Diplôme d'Etat (DE) n'étant toujours pas décerné par les services de l'Etat.
- À étudier et mettre en place une véritable Classe à Horaires Aménagés Danse (CHAD), l'inclusion de danseurs en CHAM ayant montré ses limites pédagogiques et institutionnelles. Les problèmes de nombre insuffisant d'élèves dans ces classes sont induits par un recrutement de ce fait marginal et économiquement très insatisfaisant.
- D'offrir une place aux adultes dans la pratique de la danse au CRR.

- À développer la communication autour de ce département dont l'existence et la proposition artistique ou pédagogique restent fort mal connues du grand public.
- À remanier l'accompagnement instrumental grâce à :
 - Un redéploiement des ressources humaines lors de mobilités
 - La pérennisation de l'accueil de pianistes accompagnateurs dans le dispositif Erasmus
 - Une dynamique de projets transversaux incitant fortement les croisements danse/musique
 - La mise en situation d'élèves pianistes accompagnateurs si une classe d'accompagnement (figurant au cahier des charges des CRR) venait à voir le jour à nouveau

Les moyens

Au-delà du recrutement plusieurs fois infructueux d'un professeur de danse jazz à mi-temps (un 1/2 poste étant d'une attractivité territoriale toute relative), il faudra sans doute le relancer.

On étudiera alors toutes les possibilités de partenariats en veillant tant à leur formalisation qu'à un très juste équilibre entre les différentes parties.

A l'image de ce qui est conduit depuis septembre 2017, la mission de développement confiée à un des PEA du département pourra être prolongée. Cette mission de développement basée sur le réseau professionnel des artistes enseignants, vise à développer et formaliser toutes les pistes ou objectifs d'actions ou de partenariats tendant à :

- Doter le CRR du Grand Besançon d'un département danse conforme statutairement
- Développer des effectifs correspondant à la moyenne des CRR de taille comparable (entre 15 et 20% de l'effectif global de l'établissement, contre 8% en 2016)
- Diversifier le fonctionnement pédagogique en alliant harmonieusement formation interne et recours à des prestations extérieures (stages, projets partenariaux)
- Assurer un Rayonnement territorial local, et au-delà, d'un département dont la présence au Conservatoire est trop méconnu du grand public.
- Étudier la mise en place de CHAD tel que préconisé par le Ministère
- Envisager par la suite et si cela s'avérait pertinent la mise en place d'une licence partagée avec l'Université de Franche Comté, à l'image de ce qui a été construit pour la musique et le théâtre.

Le cas échéant, les services de la DRAC et/ou des services d'Inspection du Ministère pourront être sollicités par la Direction ou par ce chargé de mission, par délégation.

Évaluation

On s'attachera tout particulièrement aux critères de développement et d'efficacité du département.

Le critère de développement reposera principalement sur les données ou indicateurs de fréquentation :

- Globale (nombre d'élèves du département)
- Par spécialité (classique, contemporaine Hip Hop ou Jazz)
- Par cycle (initiation, cycles I, II & III) ou parcours adulte

Le critère d'efficacité, plus subtil, reposera sur l'activité artistique du département et notamment l'évolution de la pyramide des cycles ainsi que sur le nombre de parcours de 3^{ème} cycle (ou continué post cycle 2), gage d'une inscription chorégraphique à moyen ou long terme.

Parallèlement et dans un but de maîtrise des différentes évolutions, on s'attachera à mesurer l'évolution du coût moyen de l'élève danseur (budget global de fonctionnement du département divisé par le nombre d'inscrits) en le mettant notamment en regard de celui de l'élève CRR dans sa globalité.

THEATRE POSITIONNER CETTE SPECIALITE COMME PÔLE D'EXCELLENCE SUR LA GRANDE REGION

A ce jour, le CRR du Grand Besançon est le seul établissement de Bourgogne Franche-Comté à proposer un cursus complet, de l'initiation à l'accompagnement préprofessionnel post DET (Diplôme d'Etudes Théâtrales).

De plus, un environnement culturel, partenarial et universitaire particulièrement favorable (présence du DEUST et du théâtre à l'UFC, du CDN à Besançon...) lui permet d'envisager de nombreuses collaborations et ainsi de garantir et d'assurer une formation de grande qualité, systématiquement saluée en fin d'année par les professionnels invités au jury du DET.

Il faut en revanche constater à quel point cette excellence reste confidentielle, aussi bien localement qu'à fortiori au-delà de son bassin de population.

Un travail de communication ciblée (réseaux spécialisés du théâtre et de la culture, enseignement supérieur, unités littéraires des établissements supérieurs) allié à un travail d'animation du territoire en partenariat avec les autres acteurs permettra d'augmenter le Rayonnement tant de l'établissement que du territoire et d'en développer l'identité théâtrale et culturelle à un coût maîtrisé.

Concrètement

On portera une attention particulière et on développera :

- La communication autour de cette spécialité (notamment au sein du site internet du Conservatoire)
- Son inscription dans les opérations de vulgarisation (salon du lycéen et de l'étudiant, journées portes ouvertes, opérations menées avec des partenaires visant à croiser les publics, salon du livre...)
- Son inscription dans les circuits d'information de la formation préprofessionnelle (site de l'étudiant, ONISEP...)
- Le rayonnement de la formation préprofessionnelle, en inscrivant ce département dans une dynamique de partenariat/échange international avec des écoles supérieures (Lausanne, Madrid...)

Les moyens

- On prolongera autant que nécessaire la mission de développement confiée au Professeur d'Enseignement Artistique (PEA) coordinateur de département, mission basée sur le réseau professionnel de l'artiste enseignant, la Direction du CRR ne disposant pas d'équivalent.
 - On développera progressivement la mutualisation/transversalité des actions d'enseignement dès que possible par la mise en place d'ateliers ou d'actions pédagogiques proposées aussi bien aux élèves du département Théâtre qu'à ceux des autres spécialités de manière à optimiser partenariats et éventuels redéploiements de moyens.
- Les services de la DRAC pourront être sollicités afin de faciliter encore davantage les passerelles, mise en réseau voire mutualisations avec les différents acteurs du territoire (Centre Dramatique National, Scène Nationale, compagnies locales...)

Évaluation

Le département théâtre du CRR du Grand Besançon est résolument positionné sur la formation préprofessionnelle et l'accompagnement professionnel initial. Sa pertinence et son efficacité seront donc évaluées :

- Sur des critères quantitatifs :
 - Nombre d'étudiants dans les niveaux pré-professionnels
 - Nombre de diplômes décernés
 - Nombre d'étudiants intégrant des écoles supérieures (sous réserve de retour de ces derniers)
- Sur des critères qualitatifs :
 - Un rapport circonstancié sera commandé chaque année aux membres du jury chargé de décerner ou non les diplômes d'étude théâtrale (DET). A noter que ce jury est pluriel et que sa composition est précisée dans le Schéma D'orientation Pédagogique Théâtre.
 - Les services de la Drac pourront être périodiquement invités à confirmer ou pondérer l'évaluation qualitative de ces épreuves de fin de cursus.

MUSIQUE

CREER UNE IDENTITE MUSICALE BISONTINE VISIBLE ET LISIBLE SUR LES DIFFERENTS TERRITOIRES.

Les Musiques Anciennes

Le CRR du Grand Besançon héberge un département « Musiques Anciennes » richement doté et qui s'est construit dans l'objectif d'un adossement à l'École Supérieure de Musique de Dijon (ESMD).

Si ce projet n'a pu aboutir dans les années 2011/il y a néanmoins lieu d'envisager toutes les possibilités d'apporter par le biais de modules de formation spécifiques « historiques » un enrichissement à la proposition de formation instrumentale « moderne » proposée par l'ESM.

Il demeure évident que cette esthétique musicale rencontre aujourd'hui un engouement et un public et constitue vraiment un vecteur de singularité et d'identité du territoire.

Elle est en effet beaucoup plus développée à Besançon que partout ailleurs en Bourgogne Franche-Comté.

Les Musiques Actuelles

Ce département est décrit dans le rapport annexé au renouvellement de classement comme « jeune département qu'il y a lieu de consolider ». Parallèlement, chaque rentrée scolaire voit un nombre important de demandes d'inscription refusées par manque de place, les postes étant peu pourvus et trop souvent déclarés comme « non permanents ».

Vecteur de création autant que de proximité, ce jeune département a également vocation et capacité à faire évoluer tant l'image de l'établissement que l'organisation et la pensée de l'apprentissage musical.

Sa jeune histoire et ses différentes évolutions permettent en effet de ré-interroger les phénomènes d'oralité, de création, d'engagement artistique ainsi que de recours aux nouvelles technologies.

Il constitue en ce sens et naturellement un vecteur fonctionnel de modernité potentiellement fort sur lequel le Conservatoire doit davantage assier son évolution. Il mérite à ce titre autant que dans une logique d'offre et de demande de voir son développement se prolonger.

La voix

Instrument démocratique par excellence (tout le monde en est doté, sans investissement), instrument

permettant d'aborder toutes les esthétiques, instrument permettant une pratique collective qualitative sans formation ou pré requis, mais aussi une transversalité entre amateurs et préprofessionnels ou amateurs éclairés particulièrement pertinente, la voix est l'instrument universel par essence comme par excellence.

Si son développement qualitatif à haut niveau ne peut s'envisager que dans une transmission individuelle ou en collectif très restreint, l'initiation, « l'apprentissage intermédiaire » et surtout l'accompagnement de pratique sont particulièrement pertinents et efficaces en collectif.

Le chant, la voix représentent alors :

- Un vecteur d'enseignement et de pratique artistique particulièrement économiques
- Un vecteur d'apprentissage qualitatif performant et pertinent (en témoigne le niveau musical moyen dans les pays qui ont misé sur cette pratique pour le plus grand nombre, et en particulier les pays scandinaves).
- Un vecteur particulier de cohésion sociale car il est aujourd'hui communément admis que chanter ensemble est un vecteur puissant de vivre ensemble, d'alliance et de cohésion.

L'apport culturel et socialisant de cette pratique artistique collective n'a d'ailleurs pas échappé aux derniers gouvernements qui, de manière toujours plus précise et incitative, encouragent, voire imposent, le développement de cette pratique en milieu scolaire.

Il y a donc grand intérêt à développer un projet vocal large susceptible de démocratiser l'accès à une pratique artistique ainsi que d'être ressource pour l'Éducation Nationale qui ne manquera certainement pas de solliciter les conservatoires considérés à juste titre (dès lors qu'ils en ont les moyens) comme autant de pôles ressource en matière d'Éducation Artistique et Culturelle.

Les interventions en milieu scolaire

Ce secteur constitue également une faiblesse relative de l'établissement et du territoire en matière de démocratisation culturelle. En effet, que ce soit en primaire ou au collège, le CRR, s'il est une ressource naturelle et un partenaire majeur de l'Éducation Nationale en matière d'éducation artistique, ne propose que peu d'actions.

Il y a donc matière à réfléchir selon deux logiques :

En primaire : Le CRR ne dispose que de deux agents (DUMISTES) habilités à exercer ces missions d'éducation artistique en milieu scolaire, ce qui est très éloigné de ce dont il aurait besoin pour assumer cette mission dans un nombre satisfaisant d'écoles. Sans al-

ler jusqu'à la totalité de ces dernières (ce qui mobiliserait des moyens astronomiques), il y a lieu d'interroger ce champ et de déterminer collectivement un seuil de besoin raisonnable pour mener une politique structurée en la matière, en définissant des critères objectifs et partagés d'attribution de ce service aux écoles du territoire, attribution qui est aujourd'hui « managée » presque exclusivement par l'Éducation Nationale sans réelle concertation avec le financeur.

Au collège : Il y a lieu de travailler sur des projets de parcours culturels qui pourraient permettre à de nombreux collégiens de découvrir le CRR, ses pratiques, les métiers de la scène autour de l'Auditorium, son plateau et sa régie technique tout en partageant un moment de travail ou un moment artistique avec des « apprentis artistes » élèves du CRR dans le domaine du théâtre ou des musiques actuelles par exemple.

Ce type d'action, très peu onéreuse, a pour principal intérêt de faire découvrir le CRR à un public toujours plus large pendant qu'il contribue très activement à une découverte des métiers et, accessoirement, ces actions permettent de valider un critère de financement important dans le cadre du schéma départemental du Doubs. Ce dernier ne contribue aujourd'hui que fort peu au fonctionnement du CRR, par absence notamment de projet territorial de ce type.

L'ORCHESTRE ET LA DIRECTION D'ORCHESTRE

Historiquement attaché à la pratique orchestrale (en témoignent le mondialement célèbre concours de Jeunes Chefs d'Orchestre de Besançon, la vivacité des orchestres symphoniques professionnels ou amateurs), le territoire bisontin dispose de tous les outils et atouts pour aller au-delà de la simple obligation d'assumer les différentes formations liées à la pratique de l'orchestre.

Il serait judicieux, dans le mouvement de modernisation de sa pédagogie, qu'il interroge en profondeur l'enseignement artistique et musical qu'il est possible d'envisager par ce vecteur collectif de la pratique d'orchestre et, conformément au SOP, d'installer celle-ci « au cœur du dispositif d'enseignement ».

En clair, de nombreux paramètres de l'apprentissage instrumental et musical peuvent être initiés, développés et mis en œuvre dans le cadre d'une pratique d'orchestre structurée : travail du déchiffrement, de la justesse, accord, acquisition de réflexes d'écoute, de décodage des consignes données par le chef...

Le cas échéant une mission spéciale d'étude de ces propositions et de formalisation de ces pratiques (définition d'objectifs par cycle, méthodes d'évaluation, recensement de personnes ressource...) pourra être diligentée à un professeur ou artiste référent.

Parallèlement, et dans la logique de développement partenarial, toutes les pistes de collaboration seront étudiées, visant à mettre en lien les différentes pratiques, à commencer par celles qui sont hébergées au sein du CRR.

Une attention spéciale sera également portée en direction du partenariat avec l'Ecole Supérieure de Musique (ESM) de Dijon, que ce soit en ce qui concerne l'enseignement de la Direction ou concernant la participation d'étudiants de l'ESM à l'orchestre symphonique du Conservatoire.

Enfin, et dans la poursuite logique de ce qui a été entrepris en septembre 2017, la formation (idéalement sur site) de professeurs ressource sera soutenue, pendant que des rencontres des différents acteurs régionaux seront-elles aussi progressivement développées.

Les moyens

Au-delà du constat de ces forces ou faiblesses, il est évident qu'il ne sera pas possible dans un premier temps et sans changement et augmentation notables des assiettes de financement d'envisager de répondre à ces différents enjeux.

Il est en revanche impératif et vital à plus long terme de les garder à l'esprit et d'envisager d'ici là la compensation partielle de ces manques par une stratégie d'opportunité et de redéploiement.

En clair : c'est la conjonction de la recherche de nouveaux moyens, de nouveaux partenariats et de nouvelles recettes qui, conjuguée à une optimisation des mobilités et redéploiements permettra, d'envisager d'avancer sur ces différents registres qui devront, parallèlement, être priorités.

Évaluation

La Musique concernant plus de 1 500 élèves au CRR, suivant des cursus ou parcours variés, sur des esthétiques différentes (musique savante, ancienne, actuelle...) les premières évaluations ne pourront être conduites que sur des critères et indicateurs très généraux :

- Coût moyen d'un élève musicien, à mettre en rapport avec le coût moyen d'un élève CRR
- Coût moyen d'un élève par département ou sur certaines pratiques particulières (et notamment les pratiques collectives)

Il faudra en revanche être très vigilant sur l'analyse et l'interprétation de ces indicateurs et n'envisager d'orientation(s) qu'à la lecture de l'évolution de ces critères sur plusieurs exercices.

Il est évident qu'un cours individuel hautement spécialisé (absolument indispensable si l'on veut atteindre certains niveaux de pratique mais aussi incontournable pour respecter les critères de classement des établissements par l'État) reviendra toujours beaucoup plus cher qu'un atelier d'accompagnement de pratique collective.

Et il serait irresponsable d'envisager des arbitrages sur ce seul aspect.

Il est en revanche très intéressant d'envisager :

- L'évolution sur plusieurs années de ces différents indicateurs de coûts et notamment les seuils de rentabilité ou de déficit relatif de certaines pratiques (données à ce jour totalement méconnues)

- Une étude des ratios d'heures et d'effectifs adossés :

- A l'enseignement individuel
- A l'enseignement collectif
- A l'enseignement à coût relativement faible
- A un enseignement à coût plus élevé
- A de l'accompagnement de pratique

Liste non exhaustive et à préciser au regard des moyens affectés à leur étude.

- Enfin, et c'est là certainement le plus instructif, l'étude comparée de la fréquentation globale de l'établissement et de l'évolution de ses assiettes devrait permettre de dégager des tendances significatives et d'éclairer ainsi de manière objective, et sous un angle radicalement nouveau, l'évolution du positionnement du CRR sur son territoire.

Des tableaux de bord de ces diverses évolutions pourront, petit à petit, être définis permettant un pilotage toujours plus conscient et objectif des impacts potentiels de développement de telle ou telle orientation pédagogique, stratégique ou artistique.

UN NOUVEL EQUILIBRE DANS LE FINANCE- MENT

Avec plus de 84 %, le CRR du Grand Besançon fait aujourd'hui partie des établissements dont la subvention d'équilibre versée par la collectivité de référence est en proportion la plus importante.

Les raisons en sont multifactorielles :

- Le désengagement de l'État auprès des établissements d'enseignement artistique rencontré en 2013 qui tend à se résorber aujourd'hui mais sans retrouver les assiettes d'alors.
- Le déséquilibre constaté en Région Bourgogne Franche-Comté dans le financement des trois Conservatoires de première catégorie, héritage de l'ancien découpage régional.
- La faiblesse du soutien du département du Doubs, justifiée notamment par l'absence d'un projet de territoire (sic)
- Une certaine habitude des usagers mais aussi du corps professoral visant à penser que les droits de scolarité réclamés se doivent d'être faibles pour assurer une équité et une démocratisation de l'accès aux pratiques culturelles. Quelques efforts d'augmentation avaient été consentis par le passé, révélant de curieuses iniquités (tarifs 1 et 2 selon la discipline).
- Par ailleurs, des mesures d'exonération partielles avaient été mises en place mais touchaient moins de 5% des usagers. Depuis une nouvelle politique tarifaire a été mise en œuvre, sur demande expresse de la collectivité, visant à réaliser à terme (2022) des recettes de droits de scolarité à hauteur de 10% du coût moyen d'un élève.

Il y a donc lieu de revoir ces assiettes de financement mais également le fonctionnement et les propositions du Conservatoire afin de trouver un meilleur équilibre entre dépenses et recettes, le coût moyen de l'élève, ainsi que des actions entrant dans les critères de subvention des différentes collectivités territoriales.

Concrètement, trois actions cadre sont à envisager :

- La prolongation et le suivi toujours plus fin de la nouvelle politique tarifaire et de ses impacts
- Les partenariats : développer leur nombre mais également revoir les contributions ou apports respectifs par le biais de conventions équilibrées
- La mise en place d'actions compatibles avec les critères de subventionnement

LA POLITIQUE TARIFAIRE

Depuis septembre 2015, une nouvelle grille tarifaire, répondant à une commande de répartition plus solidaire des coûts et votée par le conseil communautaire du Grand Besançon le 25 juin 2015, propose des tarifs modulés en fonction :

- Du quotient familial des familles (incluant les aides des allocations familiales)
- Du niveau de la scolarité suivi par l'élève
- Du nombre d'usagers du même foyer fiscal inscrits dans l'établissement (réductions forfaitaires et croissantes dès le second inscrit)

Si cette nouvelle grille tarifaire se révèle déjà opérationnelle, si elle trouve sur ces deux derniers exercices sa pertinence en matière de démocratisation de l'accès, elle ne saurait, à elle seule, permettre d'atteindre l'objectif fixé initialement à savoir que les droits de scolarité représentent 10 % du coût moyen d'un élève.

Il est en effet fondamental d'y adjoindre une politique d'accroissement du nombre de redevables, une hausse trop marquée des tarifs individuels risquant d'entraîner une désaffection des publics.

LES PARTENARIATS

On veillera, par de nouvelles organisations ou contractualisations, à ce que les partenariats emblématiques que sont ceux avec l'Éducation Nationale et les partenaires culturels principaux soient toujours mieux partagés et/ou moins onéreux.

Ainsi :

L'organisation des CHAM (Classes à Horaires Aménagés Musique) concentre aujourd'hui 28% du budget pédagogique lorsque ces classes ne concernent que 20% des effectifs. Conformément aux textes cadre, c'est l'Éducation Nationale qui préside à nombre de décisions (de l'admission des élèves à l'observation de l'organisation).

De la même manière les partenariats donnant lieu à la mise à disposition de matériel, d'espaces ou de ressources humaines devront tous être successivement

- Inventoriés
- Évalués dans leur aspect équitable
- Questionnés sur leur pertinence ou ordre de priorité
- Éventuellement discutés voire renégociés afin de garantir un bon équilibre dans l'apport concret et réciproque aux différents partenaires
- Formalisés par le biais de la rédaction d'une convention ou d'un texte cadre validé dans les instances appropriées.
- Validés par ratification de cette convention par la collectivité suivant le degré d'impact que ce partenariat représente pour le CRR.

MISE EN PLACE D' ACTIONS VISANT A RENDRE L'ETABLISSEMENT ELIGIBLE A DES SUBVENTIONNEMENTS PLUS IMPORTANTS :

Aujourd'hui les subventions ou aides accordées par les différentes collectivités (Département, Région, Etat) le sont en fonction de critères spécifiques.

On veillera à développer des actions répondant à certains de ces critères dès lors qu'elles permettent également de répondre aux axes de développement prioritaires du CRR dans un esprit de synergie.

CONCRETEMENT

Dans cette optique double on peut mentionner :

- Le développement du numérique (cf. chapitre nouveaux équilibres entre tradition et modernité)
- La mise en place de pédagogies nouvelles ou innovantes (cf. chapitre nouveaux équilibres entre tradition et modernité), et notamment le développement du collectif (pratiques collectives et pédagogie de groupe)
- La mise en place de projets en lien avec l'Éducation Nationale :
 - Initiation : Actions de sensibilisation en primaire, spectacles proposés aux écoles
 - CHAD : Mise en place d'un dispositif de préfiguration d'une Classe à Horaire Aménagée Danse (CHAD) tel que mentionné dans le rapport de renouvellement de classement du Ministère
 - Collèges : développement de programmes de découverte des arts, de la scène et du CRR
- À inscrire le CRR dans les différents dispositifs d'Enseignement Supérieur :
 - Adossement à l'ESM de Bourgogne Franche Comté
 - Valorisation du Département Théâtre (cf. chapitre équilibre entre les 3 spécialités)
 - Valorisation et développement des Licences (Musique, Théâtre) en partenariat avec l'Université de Franche Comté.
 - Habilitation à dispenser l'enseignement de type « Classes Préparatoires » (dossier et conditions à remplir pour l'agrément du Ministère)

Nota Bene :

La majorité de ces critères concourront également à un accroissement de l'attractivité et du rayonnement de l'établissement, au moins autant qu'elles valideront des critères de subventionnement.

ÉVALUATION

Compte tenu de l'aspect extrêmement multifactoriel des paramètres d'évolution de cet axe, un rapport global sera établi chaque année qui mentionnera l'évolution de ces différents dossiers en fonction des objectifs concrets fixés pour chaque exercice scolaire.

UN NOUVEL EQUILIBRE ADMINISTRATION / LOGISTIQUE ET OFFRE PEDAGOGIQUE

UN CONSTAT ALARMANT

Dans le recensement des missions dévolues au Conservatoire, celle concernant la sécurité des biens et des personnes est logiquement apparue en tête de classement.

D'une manière générale, le développement du Conservatoire sur la dernière décennie a manifestement privilégié de manière excessive celui de l'offre pédagogique au détriment de la structuration des différents pôles qui orchestrent et garantissent au jour le jour la vie de l'établissement.

Ainsi le nombre de surveillants et d'agents d'accueil est resté le même dans le déménagement du Conservatoire de la place de la Révolution vers la Cité des Arts alors que la surface à garantir était multipliée par quatre.

Dans le même ordre d'idées, si le Grand Besançon a doté le CRR d'un auditorium que les autres conservatoires nous envient, cet équipement (fort convoité par de toujours plus nombreux partenaires) n'a à ce jour pas les moyens humains d'apporter à l'établissement et au territoire son réel potentiel d'attractivité et de rayonnement.

En effet, classé ERP en type R 2^{ème} catégorie, il doit répondre à la législation en vigueur. Ces contraintes alliées à un sous dimensionnement de ses ressources humaines en restreignent l'usage au quotidien. Il y a donc également là un potentiel de rayonnement à envisager et à optimiser.

Enfin et pour limiter l'énumération de ces manques, le pôle scolarité dont la masse de travail et la diversité des missions ne font qu'évoluer à la hausse est lui aussi manifestement sous dimensionné en témoignent les dispositifs sur des établissements comparables.

À noter également l'évolution (toujours à la hausse) des obligations en termes de traçabilité des activités ou parcours des élèves à qui il faut être capable d'apporter toujours davantage d'attestations, de justificatifs de leur parcours, récompenses obtenues mais aussi participation aux activités quotidiennes.

UNE ORGANISATION GENERALE PERFECTIBLE

On note par ailleurs un manque de cadres intermédiaires, quasi généralisé.

Si l'auditorium précité dispose aujourd'hui d'un agent de catégorie B qui y gère la vie quotidienne, ceci n'est que très récent et reste, à l'exception de la partie comptabilité finances, une exception.

Il apparaît nécessaire de restructurer le fonctionnement de ces équipes indispensables qui garantissent la sécurité, la pérennité et la sérénité du fonctionnement quotidien d'un établissement qui accueille en moyenne 23 500 usagers par mois.

Il est donc proposé une organisation par pôle de compétences et de missions, placés chacun sous la responsabilité générale d'un agent de catégorie A, mais disposant également d'un agent opérationnel de catégorie B en son sein, responsable de l'organisation et des fluctuations quotidiennes.

Cet agent assurera et garantira aussi bien la régulation et la fluidité des tâches à confier aux différents agents de son pôle, que les ajustements ou transferts ponctuels d'un pôle à l'autre en période de pic d'activité ou encore le recrutement et surtout la formation et l'encadrement de ressources extérieures quand cela s'avère nécessaire (*période d'inscriptions, de rentrée, manifestations importantes, journées portes ouvertes, salon de l'étudiant...*)

Ce cadre intermédiaire sera référent de son pôle auprès de l'équipe de direction.

CONCRETEMENT

Avec le soutien de la direction pilotage et organisation de la collectivité, le Conservatoire abordera dès Mars 2018 un projet de service revisitant le fonctionnement du CRR dans son ensemble.

Outre une organisation rationnelle du service en pôles, on ne saurait faire l'économie d'une interrogation globale du fonctionnement général de l'établissement au regard de l'évolution législative ainsi que de celle des attentes des publics en terme de service public ou rendu.

Ce projet de service veillera donc :

- À recenser les enjeux liés aux évolutions diverses (réglementaires, légales ou liées à l'évolution de la société)
- À recenser et évaluer la totalité des missions (existantes ou à créer) effectuées par toutes les catégories de personnels (hors pédagogie), la capacité de l'établissement à les assumer et en ré examiner le cas échéant les moyens alloués
- À structurer les différents pôles et le besoin de cadres intermédiaires
- À envisager une refonte des différents organes et conseils
- À vérifier l'adéquation entre ces enjeux ou obligations tant pédagogiques (traçabilité des parcours des élèves par exemple) que légales en terme de sécurité budgétaire ou d'accueil de public avec les missions qui en découlent, leur distribution rationnelle aux différents pôles et agents ainsi que les moyens et outils à mettre à leur disposition
- À dresser tant un état des lieux qu'un diagnostic et des préconisations visant à garantir le bon fonctionnement de l'organisation précitée
- À actualiser les fiches de poste, à recenser et à formaliser l'ensemble des missions des agents et les chaînes de responsabilité permettant, entre autres, une évaluation objective des besoins et des résultats ainsi qu'une garantie de fonctionnement et notamment une transmission opérationnelle de ces missions en cas d'absence ou de mobilité des uns ou des autres.

Parallèlement ou en son sein (à définir lors des premières étapes du projet de service), les différentes instances (dont le conseil pédagogique) seront interrogées tant dans leur rôle que dans leur mission, dans leur mode de recrutement, (notamment des professeurs coordonnateurs) afin, là aussi, d'actualiser et d'optimiser et de partager toujours plus largement le fonctionnement de ces instances et organes de concertation.

À l'image de la conception de ce projet d'établissement, le conservatoire s'appuiera sur la direction pilotage et organisation de la collectivité afin de concevoir et de formaliser un projet de service entre avril 2018 et novembre 2019.

Outre le fait de garantir un fonctionnement sécurisé sur tous les plans, cette démarche permettra également une connaissance plus partagée de son fonctionnement, aussi bien par ses différents personnels que par les élus et les usagers.

Il prendra soin de prioriser les besoins permettant de répondre tant aux obligations citées ci-dessus, que de permettre un toujours meilleur accueil des usagers et partenaires.

LES MOYENS

Devant l'enjeu majeur que représente la sécurisation des données, des biens et des personnes, il faudra certainement envisager une hausse des moyens consacrés à ces différents champs non pédagogiques.

Des redéploiements d'heures seront envisagés, notamment par le développement d'emplois mixtes ou de missions spécifiques.

Il n'est en revanche et à ce jour pas possible d'exclure la probabilité d'apparition de manques de ressources humaines avérés que seule une évaluation sérieuse et approfondie de la définition et du poids réel des missions des différents pôles permettra d'évaluer justement les ajustements éventuellement nécessaires.

Enfin il faudra assurément envisager une redistribution des bureaux visant à accueillir ce personnel et les publics dans de meilleures conditions.

En effet, que ce soit en terme de taille ou de fonctionnement les espaces dédiés à ces tâches sont autant cloisonnés que sous dimensionnés, mettant la santé des agents et leur confort de travail à rude épreuve (à noter les alertes réitérées de la CHSTC sur ce point particulier).

EVALUATION

Ses modalités feront partie intégrante du projet de service.

DE NOUVEAUX EQUI- LIBRES ENTRE TRADI- TION ET MODERNITE

EN MATIERE PEDAGOGIQUE

Le CRR du Grand Besançon est, à l'image de nombreux conservatoires, fortement inscrit dans sa mission de transmission d'un patrimoine mais également et peut être plus encore dans une tradition formelle de cette transmission.

Le face à face individuel y est fortement majoritaire et concerne la quasi-totalité des cours instrumentaux ; la pédagogie par binôme étant juste le fait des classes à horaires aménagés, et ce pour des raisons purement organisationnelles et non de dynamique pédagogique.

De la même manière et toujours en musique, les pratiques collectives, si elles se développent ces dernières années, demeurent un phénomène isolé, « aut centré », dont l'évaluation n'est pas articulée ni mise en relation avec le parcours global de l'élève.

On note la quasi absence de dispositifs d'apprentissages innovants ou expérimentaux : Le recours au numérique et aux nouvelles technologies demeure isolé au sein du département de musiques actuelles, les démarches d'improvisation, de création sont restreintes à des projets s'appuyant sur des intervenants extérieurs ou à des expériences ponctuelles concernant un petit nombre d'élèves.

Si l'année 2016 a vu la mise en place d'une démarche d'apprentissage du violon de type Suzuki pour les 5 & 6 ans, cette démarche reste elle aussi le fait de l'intérêt d'un professeur et, si elle suscite quelques curiosités, ne semble pas à ce jour provoquer de modification majeure dans la façon d'envi-sager la pédagogie dans son ensemble.

On note la même absence d'expérimentation ou d'exploration sur les chapitres « globalisation de la formation » et donc consécutivement, de l'évaluation, rubriques et points figurant pourtant en très bonne place dans le Schéma d'Orient ation Pédagogique (SOP) du Ministère de 2008.

« Si on chantait »

Le chant choral et la voix en général sont des domaines eux aussi fort peu développés, isolés, alors qu'outre leur avantage budgétaire (cours collectif, pas d'investissement en parc instrumental ni d'entretien...), ils représentent une formation excellente (que d'aucuns considèrent comme la meilleure) qui offre des porosités et vecteurs extraordinaires tant sur le plan social qu'esthétique.

Si un plan préalable à l'ouverture d'une filière CHAV (Classe à Horaire Aménagé Vocale) a été mis en place à l'école Jean Macé en 2008, ce dernier est resté en l'état de préfiguration sans prolongement.

Ceci est d'autant plus regrettable que si près de 200 enfants y chantent avec bonheur chaque semaine, quasiment aucun ne poursuit ses études musicales au CRR à l'issue de la classe de CM2, phénomène entraînant une frustration importante pour de nombreux enfants qui souhaiteraient continuer cette pratique en proximité, dans leur quartier classé en ZEP.

Même constat au niveau du chant choral au sein du CRR, que ce soit pour les enfants, les adolescents ou les adultes, qui est parfois proche de l'indigence alors que la Région Franche Comté fait figure de « région qui chante », les chorales amateurs y fleu-rissant particulièrement.

Enfin, on peut remarquer le peu de formalisation et de pérennité des partenariats avec l'Éducation Nationale, une pauvreté et un isolement des deux Dumistes (musicien intervenant en milieu scolaire), qui, s'ils dépendent du Conservatoire administrativement, ne mènent que peu de projet transversaux. Si des actions (hors CHAM et école Jean Macé) sont conduites sporadiquement, elles ne reposent souvent que sur l'initiative d'un professeur « en mal de recrutement » pour sa classe.

La répartition des missions de relation avec l'Éducation Nationale a besoin d'être réactualisée afin de pouvoir embrasser les enjeux de ce partenariat dans leur globalité.

A noter la tendance gouvernementale redonnant de l'importance au chant à l'école et donc de l'importance à ces chantiers de collaboration.

LES MOYENS

La conjoncture actuelle ne permet malheureusement pas d'envisager de création de postes à l'image du précédent projet d'établissement.

Il y aura donc lieu de prolonger les mesures de ré équilibrage entre offre et demande entreprises ces deux dernières années, d'envisager toutes les mesures permettant d'optimiser les ressources et de profiter des diverses mobilités pour dégager des marges de manœuvre ainsi que toutes les alternatives permettant de construire les équilibres de demain (conventions, partage ou mutualisation d'enseignement ou d'interventions).

Il faudra néanmoins maintenir une vigilance sans faille afin de garantir :

- le respect des orientations ministérielles (obligation de pouvoir assumer les DEM, DEC et DET avec des enseignants certifiés, notamment)
- les seuils d'effectifs et de fonctionnement permettant de garantir qualitativement les missions de création comme d'enseignement de haut niveau.

Le cas échéant, une GPEC (gestion prospective des emplois et des compétences) pourra être conduite si toutefois les services spécialisés de l'agglomération peuvent être mobilisés.

ÉVALUATION

Évaluer la modernité pouvant relever d'une part substantielle de subjectivité, on s'attachera principalement à des indicateurs objectifs :

- Nombre de nouvelles actions ou propositions correspondant à l'esprit défini ci-dessus,
- Nombre d'élèves concernés par ces évolutions.
- Nombre d'élèves et évolution de ce paramètre dans les différents cycles ou départements

EN MATIERE ESTHETIQUE : LA CREATION, LES METISSAGES, LES POROSITES ET L'ART DE DEMAIN.

A l'image de la création en général, l'heure est au métissage, aux porosités extrêmes en matière artistique.

Le positionnement du CRR aux côtés du FRAC dans la Cité des Arts par exemple permet un développement de projets de création mêlant Arts plastiques et les trois spécialités enseignées au CRR.

Les projets transversaux, déjà privilégiés devront l'être toujours davantage, tout comme les projets de

création, émanant aussi bien d'artistes extérieurs, invités, en résidence ou de professeurs et d'élèves dès lors qu'on les envisage, en tant « qu'artiste ou apprenti-artiste en résidence permanente ».

Enfin, on envisagera également les possibilités d'ouverture s'appuyant sur les nouvelles technologies (MOOC, télétravail, téléconférence...) qui permettent un accès au savoir plus large soit plus économique mais aussi une création toujours plus accessible, autonome et s'affranchissant des problématiques de distance ou d'accès.

Le conseil pédagogique, organe privilégié de réflexion et de proposition sur la pertinence et l'innovation pédagogiques, se verra confier une mission de veille particulière sur ce registre hautement stratégique et sera particulièrement attentif à toutes les expériences pouvant être menées en France ou à l'étranger qui pourraient enrichir les propositions de l'établissement dans cet esprit d'ouverture et de porosité des arts et des techniques.

Afin de relever ce nouveau défi, on envisagera les formations de professeurs ou de personnes ressource permettant d'évoluer en ce sens et d'enrichir l'offre pédagogique et de création avec une attention toute particulière et privilégiée.

EN MATIERE DE FONCTIONNEMENT

Le Conservatoire doit évoluer également dans son organisation et son autonomie, pour se diriger vers un fonctionnement toujours plus efficient dans un esprit de contractualisation pluriannuelle. Il s'agira, à l'intérieur d'un cadre prédéfini et d'objectifs formalisés, de lui apporter la latitude indispensable à la mise en place d'une nouvelle organisation, toujours plus adaptée à la réalité ainsi qu'aux obligations légales.

En effet et à la lumière des différents enjeux, l'établissement et ses 130 agents doivent pouvoir proposer des solutions ou modifications réactives qui, dès lors qu'elles ne menacent en rien l'équilibre général et budgétaire, ne peuvent être astreintes à de trop longs circuits de validation et mise en œuvre.

DE NOUVEAUX EQUI- LIBRES ENTRE ENSEI- GNEMENT COLLECTIF ET INDIVIDUEL

De manière assez traditionnelle (ou conservatrice), l'enseignement musical instrumental au Conservatoire du Grand Besançon reste fortement centré sur l'enseignement individuel et la transmission traditionnelle et descendante du sachant vers l'apprenant.

ET « L'ORCHESTRE A L'ECOLE » ?

Bien que mentionné dans le projet d'établissement précédent, la mise en place d'orchestres à l'école n'a pas été conduite.

On peut y voir plusieurs causes ou raisons :

- Aucun moyen ne lui avait été directement ou spécifiquement attribué
- La définition de ce projet pourtant spécifique était restée générale, sans définition d'objectifs, d'axe de pratique ou de développement particuliers (cordes, vents, voix, percussions...) ni même de pilote référencé.
- Ce type de pédagogie, de par sa jeune existence en France et de par son caractère naturellement expérimental, reste très éloigné des pratiques habituelles des enseignants du Conservatoire du Grand Besançon

LA PEDAGOGIE DE GROUPE

De la même manière, la pédagogie de groupe, on l'a dit précédemment, n'a pas trouvé de place ou reste le fruit d'initiatives individuelles très isolées ou à but strictement organisationnel (cours instrumentaux des horaires aménagés en binôme, sachant que la pédagogie de groupe s'entend généralement avec des groupes d'au moins trois élèves...).

LES PRATIQUES COLLECTIVES

Enfin, les pratiques collectives en grand ensemble (de type orchestre), si elles existent, restent sur des schémas conventionnels de mise en application dans un cadre collectif des savoirs acquis individuellement.

On peut donc naturellement observer que ces pratiques, même quand elles sont exercées et encadrées de manière qualitative, au lieu d'être situées au centre de l'enseignement instrumental, constituent une activité plutôt complémentaire voire périphérique

dont nombre de parents cherchaient d'ailleurs, ces dernières années, à exonérer leurs enfants.

LES PRATIQUES VOCALES : « SI ON CHANTAIT (2) »

Le projet ambitieux de classes CHAV au collège Clairs Soleil a suscité la mise en place d'un fort et large dispositif de pratique vocale en école primaire à l'école Jean Macé (une dizaine de classes et 200 enfants concernés) sans parvenir à aboutir, et en restant depuis 10 ans dans un mode de préfiguration. Reprendre son développement dès que possible doit être un objectif majeur tant en terme d'enseignement que de démocratisation.

CONCRETEMENT

On veillera donc à corriger progressivement ces manques en :

- Structurant pédagogiquement le fonctionnement des pratiques collectives en grand ensemble :
 - Formalisation des contenus, des objectifs pédagogiques en fonction des niveaux et des spécificités des différents ensembles
 - Évaluation des élèves au sein de ces pratiques réalisées par des équipes pédagogiques sur la base de critères préalablement définis et figurant dans la formalisation précitée
 - Développement structuré des compétences de lecture (Déchiffrage en situation et en collectif), mais aussi instrumentales (justesse, nuance et qualité du son) ou encore des capacités à suivre un chef d'orchestre ou à jouer et positionner sa production sonore en fonction du son du pupitre ou de l'orchestre.
- Incitant fortement les professeurs à se former et à adopter les grands principes de la pédagogie de groupe (dynamique de groupe, stimulation de l'écoute analytique, responsabilisation et distanciation de l'apprenant...), on organisera des modules de formation aussi bien généraux que spécifiques. Cela permettra une découverte, un développement de ces pratiques pédagogiques particulières ainsi qu'un système de veille pédagogique visant à s'enrichir des diverses expériences se développant dans d'autres établissements ou territoires.
- Poursuivant le développement, la structuration et l'appropriation de la méthode « O Passo », développement initié depuis trois ans, qui a d'ores et déjà fait ses preuves et qui répond à la fois à ces différents critères ainsi qu'à la nécessaire remise en question (ou ré-interrogation) des pratiques et habitudes en matière d'enseignement du rythme.
- Encourageant les démarches expérimentales de création, notamment celles proposant de la transversalité ou des porosités : Pourquoi ne pas imaginer des rencontres de Street Art autour de la danse jazz, du hip-hop, des musiques improvisées, de la MAO et des arts graphiques... Un mur dédié jouxte le CRR,

de l'autre côté de l'avenue Gaulard... Des partenariats de ce type avec le FRAC ou l'ISBA (ou avec tout autre structure du territoire) seront étudiés.

- Développant le chant sous toutes ses formes (en augmentant l'offre pédagogique aussi bien en chant choral, qu'en chant lyrique ou en chant musiques actuelles)

En revanche il n'apparaît plus réaliste d'envisager la mise en place d'orchestres à l'école, sauf à l'envisager dans une stratégie partenariale généralisée (de nombreux partenaires, d'horizons différents et complémentaires, le tout assorti de financements eux aussi très largement partagés).

Si le Conservatoire ne peut à ce jour, devant les contraintes qu'il connaît, développer seul les compétences et ressources nécessaires à la mise en place de ce type de dispositifs, il peut et doit en revanche nourrir sa réflexion des apports de ces expériences et ainsi interroger et enrichir ses propres méthodes.

Par ailleurs et comme déjà mentionné, il apparaît à la fois plus cohérent et plus réaliste de travailler sur la voix (compétence fortement mise en avant par le nouveau gouvernement et le ministère de l'Education Nationale) et ce d'autant :

- Qu'un projet a déjà été initié en ce sens (école Jean Macé)
- Que les investissements et moyens logistiques à mettre en œuvre sont moins importants
- Que cette pratique permet une mixité esthétique et sociale encore plus développées.

UN INCONTOURNABLE BESOIN DE FORMATION

Cette manière d'envisager la pédagogie en plaçant les atouts et apports du groupe ou du collectif comme vecteur fort (voire central) du développement et de l'apprentissage individuels est un phénomène relativement nouveau dans la pédagogie musicale. A l'instar de la création, de l'improvisation ou du numérique (et de toutes les utilisations qu'il propose), devant ces préconisations du Ministère de considérer les pratiques collectives comme centrales dans le dispositif d'enseignement, beaucoup d'enseignants sont aujourd'hui confrontés à l'obligation de transmettre des savoirs qui ne figuraient pas au panel de leur formation, aussi bien initiale que professionnelle.

Si nombre d'entre eux montrent un intérêt et une curiosité, si certains se forment individuellement afin de s'emparer de ces champs d'investigation, une réticence logique apparaît dès qu'il s'agit de transmettre des compétences en la matière aux élèves ou étudiants.

Afin d'assumer sérieusement cette évolution des missions de transmission, il est donc incontournable d'envisager :

- De recourir à des compétences extérieures pour initier de nouvelles pratiques (sous forme de stages, master class, temps fort, moments d'expérimentation...)
- De recenser et développer les pluri-compétences présentes dans l'établissement et d'optimiser la ressource qu'ils représentent en ce sens, de manière ponctuelle ou récurrente, quitte à leur adjoindre une compétence extérieure.
- De s'appuyer sur les partenariats, l'action culturelle et notamment les résidences d'artistes pour former élèves et professeurs, initier, expérimenter et stimuler de nouvelles pratiques, de nouvelles pédagogies ou de nouvelles porosités.
- De bâtir des plans de formation sur les thématiques prioritaires et d'en profiter pour définir et formaliser les objectifs (grâce à des groupes de travail), les programmes et modes d'évaluation de ces nouvelles pratiques afin que le plus grand nombre s'en emparent progressivement, sur des bases concertées et compatibles.

LES MOYENS

Comme cela se pratique déjà, toutes les pistes de mutualisation et de partenariat seront étudiées et favorisées afin de construire des formations ouvertes, plurielles, s'adressant tant aux élèves qu'aux professeurs, aux usagers du CRR (spécialités et départements confondus) qu'à ceux des écoles structurantes ou des Conservatoires partenaires. On suscitera et encouragera les collaborations avec toutes les instances potentiellement partenaires (mission voix Franche Comté, Fédération Musicale, CNFPT, CDN, CCN de Belfort pour la Danse, compagnies locales, Université de Franche Comté...) afin d'optimiser la fréquentation et le financement éventuellement partagé.

ÉVALUATION

Dans un premier temps l'évaluation de l'évolution de cet axe de développement se fera sur des critères quantitatifs :

- Nombre d'actions de formation ou de réflexion sur ces axes pédagogiques
- Participation à ces actions de formation
- Nombre de professeurs (et d'élèves concernés) par une expérimentation ou une mise en œuvre
- Nombre d'heures de cours dispensés sur ces modes ou exploitant ces techniques.

Enfin et au terme du projet (ou d'étapes significatives) un rapport qualitatif pourra être établi qui évaluera globalement les forces, faiblesses, risques et opportunités pédagogiques ou fonctionnelles ressenties ou constatées par les acteurs et la direction.

DE NOUVEAUX EQUI- LIBRES ENTRE ORGANI- SATION PEDAGOGIQUE HEBDOMADAIRE ET DY- NAMIQUE DE PROJET

DEVELOPPER LA MODULARITE ET/OU LES « TEMPS FORTS »

Le Conservatoire du Grand Besançon reste attaché à la récurrence des cours ou des répétitions (tout particulièrement dans la spécialité musique).

Cependant, cette méthode, si elle a fait ses preuves au siècle passé, a également pu montrer ses limites quand il s'agit d'offrir une formation plus large, diversifiée, à la hauteur des réalités et des attentes d'aujourd'hui. On note qu'en réalité elle demeure assez éloignée :

- De la réalité artistique d'aujourd'hui qui fonctionne de plus en plus par projet (chez les professionnels comme chez les amateurs)
- Du rythme de vie des élèves (et des usagers) dont la disponibilité, la fatigue et la capacité de se mobiliser ne sont et ne peuvent être linéaires tout au long de l'année.

Or il est unanimement admis que mobilisation et engagement des apprenants sont les conditions primordiales de leur bon apprentissage, de leur épanouissement et de la réussite de leur démarche comme du projet.

On note par ailleurs que certaines pratiques (surtout quand elles sont inhabituelles) nécessitent une imprégnation ou une mise en condition particulières et importantes pour permettre d'en approcher la quintessence et optimiser le rapport entre temps passé et résultat artistique ou pédagogique.

Si ces observations font aujourd'hui consensus autour des pratiques créatives ou sensorielles, on sait qu'il en est de même pour nombre d'activités collectives ou transversales voire même dans l'apprentissage individuel (à l'exemple des stages ou master class qui permettent souvent des déblocages ou des progrès saisissants).

Que ce soit un projet scénique mêlant différents arts et une dimension de spectacle nécessitant une mise en scène ou en espace, on ne saurait aujourd'hui délayer les répétitions sur plusieurs semaines ou mois.

Beaucoup de Conservatoires mettent en place des sessions de travail autour de projets fédérateurs et proposent en complément d'une partie de formation récurrentes des modules allant de quelques heures jusqu'au semestre, se calquant ainsi sur le rythme universitaire.

Ce fonctionnement permet d'enrichir l'équipe pédagogique d'artistes ou de pédagogues invités et de fonctionner « au service fait » ce qui optimise alors le financement.

Parallèlement, il y a lieu d'étudier des protocoles et des accords visant à organiser le travail des agents volontaires en s'affranchissant de ce caractère hebdomadaire restrictif : annualisation du temps de travail, travail en sessions (pratiques collectives), organisation de stages/master class incluses dans le cursus de l'élève...

On suivra également avec attention le projet de loi de réforme du lycée visant à organiser la scolarité en semestre.

CONCRETEMENT

Cette organisation, nouvelle et différente, des temps de formation des élèves est surtout pertinente quand elle concerne les élèves avancés (en niveau ou en âge), la maturité leur permettant une autonomie plus importante dans l'organisation et la construction de leurs propres savoirs).

Si ce système, par son ouverture, représente l'avenir et offre des perspectives d'économies et d'efficience sur le volant pédagogique, il nécessite une gestion, une communication et surtout un suivi plus importants.

L'accroissement de la communication et le caractère croisé de ces actions (partagées avec des partenaires divers dès que possible) augmente considérablement le rayonnement de l'établissement, son ancrage territorial ainsi que l'efficacité/rentabilité des actions, ne serait-ce qu'en garantissant une fréquentation plus large.

UN SYSTEME DEJA EN PLACE QU'IL FAUT TENTER DE DEVELOPPER

Par ailleurs, notons que ce mode non linéaire des temps d'apprentissage des élèves existe déjà au CRR dans les départements Danse et Théâtre.

Ces disciplines incluent un fonctionnement à base de stages ou d'activités complémentaires dans leur schéma pédagogique national et sont déjà rompues à ce fonctionnement même s'il repose essentiellement sur l'emploi de compétences extérieures.

Dans la spécialité Musique, cette manière de fonctionner, proche, pour les enseignants d'une annualisation du temps de travail, est elle aussi déjà présente au CRR chez les professeurs accompagnateurs avec d'importants pics d'activité au moment des examens.

Les agents engagés sur ces missions particulières, nouvelles et importantes dans l'organisation pédagogique (cf. SOP), sont bien contraints d'envisager la mise en œuvre de leur(s) mission(s) de cette manière.

Il ne reste dès lors plus qu'à valoriser tout particulièrement ces façons d'organiser les missions, de les développer sur la base du volontariat, afin de la partager toujours davantage en faisant prendre conscience des avantages pédagogiques engendrés au moins autant que de la nécessité.

DE NOUVEAUX PROFILS D'AGENTS, DES MISSIONS MIXTES A DEVELOPPER

À noter également la possibilité d'employer des enseignants volontaires sur des postes administratifs à temps non complet ainsi que dans un cadre librement consenti d'annualisation du temps de travail.

L'expérience menée depuis deux ans sur l'optimisation du travail des orchestres de 3^{ème} cycle et celle lancée cette année sur l'optimisation des pratiques collectives en plus petit effectif (musique de chambre notamment) prouve déjà son efficacité et devrait voir celle-ci confirmée de manière toujours plus évidente.

Cette dernière repose très largement sur le profil de ces agents qui, par leur parfaite connaissance de la pédagogie mais également par leur inscription dans le corps professoral, exercent une médiation très efficace et évitent nombre d'incompréhensions, de pertes de temps et d'efficacité.

EVALUATION

Cet axe d'évolution est hautement symbolique et ne pourra concerner tous les pans de formation. Son évaluation ne sera possible que si les moyens humains nécessaires à leur mise en œuvre sont déployés à hauteur pertinente.

On s'attachera alors à mesurer dans un premier temps les indicateurs suivants :

- Le nombre de champs disciplinaires pouvant s'inscrire dans ce mode d'organisation
- Le nombre global d'élèves concernés par ces nouvelles organisations

VERS DE NOUVEAUX EQUILIBRES DANS LES PARTENARIATS

DIAGNOSTIC / ETAT DES LIEUX

La dynamique partenariale fait aujourd'hui partie intégrante du fonctionnement des établissements ou structures culturelles. Elle est d'ailleurs plusieurs fois mentionnée dans le SOP, tant pour ses intérêts économiques de mutualisation de coûts que pour ses intérêts artistiques, transversaux ou encore sociaux culturels.

Si le CRR du Grand Besançon a de nombreux partenaires de tous types (Éducation Nationale, Université, Écoles Supérieures, associations ou établissements culturels, structures professionnelles ou de pratique amateur...) il faut néanmoins noter que ces partenariats, dont certains sont « historiques », sont peu formalisés et que, dans les faits, ce partenariat se réduit souvent à des prestations à titre gracieux (mise à disposition de locaux pour des cours, des répétitions, prêt de matériel, mise à disposition de l'Auditorium et de ses techniciens....).

Dans le cas particulier du partenariat avec l'Éducation Nationale autour des Classes à Horaire Aménagé Musique (CHAM), on note un fort déséquilibre entre l'absence d'aire de décision du principal financeur (CRR/CAGB) et le principal décideur (Éducation Nationale).

Par ailleurs, l'expérience met en lumière une tendance très accentuée de nombreuses structures à envisager le partenariat avec le CRR comme l'accès à des ressources supplémentaires sans contrepartie en échange. Des refus catégoriques de partager des actions ou des plateaux ont même été essuyés ces mois derniers par le CRR.

Enfin, il y a lieu de relancer efficacement le rapprochement et la mise en place de passerelles entre le conservatoire et les autres structures d'enseignement, à commencer par les écoles de musique classées « structurantes » et soutenues à ce titre par la collectivité.

Pour aboutir, ce chantier récurrent et bien plus délicat qu'il ne pourrait paraître à première vue, nécessite

une attention constante, un relais politique quasi permanent et surtout de disposer de nombreuses ressources et dispositifs de suivi et de médiation, ressources à ce jour quasi inexistantes ou du moins non fléchées.

OBJECTIFS

S'il ne s'agit pas d'être systématiquement sur un équilibre de financement égalitaire stricto sensu, il y a néanmoins lieu de ré envisager systématiquement tous ces partenariats en les positionnant de manière à davantage correspondre à un esprit de partage équitable dans lequel chacune des deux parties bénéficierait des apports l'autre, dans un rapport « gagnant/gagnant », seule chance ou facteur de réalité et surtout de pérennité pour ces dits partenariats.

CONCRETEMENT

- On commencera par inventorier la totalité de ces partenariats en évaluant au plus juste leur réalité certains n'ayant parfois plus d'existence réelle.
- On vérifiera systématiquement l'existence ou non d'un document contractuel actualisé fixant le cadre et les engagements des diverses parties ainsi que le degré de pertinence de l'objet du partenariat tout comme son adéquation avec les orientations émanant des diverses tutelles.
- À l'image du partenariat autour des CHAM précité, on évaluera leur impact financier, direct ou indirect. On explorera les éventuelles pistes de réduction de cet impact pour le CRR avant de le mettre en regard de l'apport du partenaire afin de garantir une collaboration respectueuse tant des objets et de la déontologie des diverses parties que de leurs contraintes ou moyens respectifs.
- On envisagera toutes les possibilités de mutualisation ou de coréalisation, afin de permettre à chacune des différentes parties d'être autant bénéficiaire que ressource pour son partenaire.
- On redéfinira ainsi et si nécessaire le cadre du dit partenariat en précisant les modalités, la fréquence d'évaluation et de suivi afin que ces tendances de « reconduction systématique ou tacite » ne puissent, à l'avenir, se reproduire.

Ces différents éléments feront l'objet d'une formalisation contractuelle adaptée (convention, contrat ou procédure allégée en cas de simple mise à disposition.)

Enfin, un état précis sera tenu par l'administration afin de toujours pouvoir garantir la traçabilité, la conformité de mise en œuvre et la maîtrise du nombre des partenariats et de leurs impacts respectifs.

DEUX EXEMPLES DE PISTES A DEVELOPPER

Partenariats de type orchestre

Que ce soit l'Orchestre professionnel Victor Hugo Franche Comté ou l'Orchestre amateur Andreas Stapfler ou les harmonies municipales, harmonie des Chaprais ou d'autres structures amateur (comme la fédération régionale de Chant Choral par exemple) on dispose de nombreuses structures permettant une immersion d'élèves instrumentistes ou en direction d'orchestre.

Dans le cas des formations professionnelles, ou semi-professionnelles, comme les ensembles vocaux « Contraste » ou « Contrezut » par exemple, on développera également des séances de travail publiques ou des collaborations autour de la création, secteur pédagogique obligatoire sur lequel le CRR du Grand Besançon a développé, pour le moment, relativement peu de ressources et d'actions concrètes.

Partenariats culturels autour de projets et/ou d'artistes

Les actions mutualisées de type résidence d'artistes et/ou de créateurs cofinancées représentent un levier important de la formation artistique du XXIème Siècle. Si elles existent déjà au CRR (résidence croisées avec le festival de Besançon, la scène Nationale « les 2 scènes » ou l'association Cyclop, par exemple) il y a lieu :

- de les valoriser toujours davantage
- de les développer quantitativement

Les bienfaits artistiques et pédagogiques de ce type d'action, la forte valeur ajoutée qu'elles représentent ne font en effet plus aucun doute aujourd'hui tout comme l'intérêt économique de la mutualisation qu'elles symbolisent et représentent. Harmoniser toujours mieux et davantage leur articulation avec la formation plus traditionnelle et surtout récurrente est donc un enjeu qualitatif (en matière d'enseignement), culturel (pour le territoire) et économique majeur, pour peu que l'on dispose des ressources pour le mettre en place et surtout le suivre et ainsi garantir son parfait déroulement.

LES MOYENS

Par nature transverses, les projets partenariaux touchent la quasi-totalité des pôles de fonctionnement du conservatoire : pédagogie, scolarité (suivi et validation des participations d'élèves), finances, animation, logistique, animation, communication...

Si leur étude, leur négociation et leur validation relève des cadres A de l'équipe de direction, la dimension, le nombre et l'éventuelle récurrence de ces différents partenariats et des actions qui en découlent supposent les moyens afin d'en assurer le suivi et le contrôle quasiment au quotidien.

Si, dans un premier temps (et notamment celui des premières phases d'examen et d'inventaire) les cadres A de l'équipe de direction peuvent s'emparer de ces missions, en s'appuyant ponctuellement sur quelques agents relais issus des pôles disponibles, il ne peut s'agir là d'un fonctionnement pérenne et économiquement raisonnable. Une fois les opérations organisées, formalisées et programmées, le cadre A doit pouvoir « passer le témoin » en ce qui concerne les opérations plus fonctionnelles de suivi, de contrôle et d'organisation quotidienne.

Se munir des ressources humaines nécessaires à savoir un agent chargé de suivi des projets en partenariat représente donc une condition importante et déterminante des bienfaits et optimisations potentiels précités.

Par sa dimension naturellement transverse, le nombre et la diversité qualitative des différents interlocuteurs (de l'Inspection Académique aux structures culturelles, en passant par les représentants des structures ou collectivités éventuellement étrangères, acteurs du dispositif Erasmus par exemple), ce poste de chargé de suivi des partenariats demande des capacités particulières et devra être parfaitement calibré

Compte tenu des contraintes auxquelles la collectivité est soumise, la construction de cette organisation et de ce poste doit trouver sa place dans le projet de service qui suivra ce projet d'établissement et s'appuyer massivement sur du redéploiement à l'occasion des futures hypothétiques mobilités.

ÉVALUATION

Évaluer un partenariat ne peut l'être qu'en fonction de sa nature intrinsèque : un partenariat visant à croiser les publics pourra être évalué sur le simple critère de la fréquentation pendant qu'un partenariat visant à développer la création demandera des indicateurs plus subtils.

Toutefois, et devant la situation actuelle, le nombre de partenariats et les déséquilibres dans les apports mutuels respectifs des partenaires, l'évaluation de cet axe de développement s'effectuera principalement sur le critère de ratio de formalisation de ces partenariats (nombre de conventions ou d'accords formalisés/nombre de partenaires factuels)

Une évaluation plus fine sera menée sur les partenariats stratégiques (tels que le partenariat avec l'Éducation nationale autour des CHAM par exemple) qui visera, selon les cas à :

- Maîtriser le coût de la masse salariale engagée sur le partenariat et l'équilibre relatif de ces coûts entre les partenaires
- Vérifier le respect et la mise en œuvre réelle des engagements respectifs des deux partenaires.

UN PLAN D'ACTION ADAPTABLE A PILOTER COLLECTIVEMENT

On a pu le constater tout au long de la lecture de ce projet d'établissement, la mise en œuvre d'actions concrètes proposées dépend de nombreux facteurs et notamment d'un contexte humain et budgétaire aujourd'hui très incertains autant au niveau national que local.

Que ce soit sur le plan des financements (comme la subvention régionale et de son augmentation promise), sur l'engagement de personnels dans de nouvelles organisations ou encore sur le plan de mobilités nécessaires à des redéploiements ou rééquilibrages, il est impossible de prévoir avec précision les différentes échéances ni même leur importance...

Il est donc illusoire d'essayer d'évaluer la création de marges de manœuvre (pourtant indispensables) et donc de projeter des actions ou développements réalistes à moyen ou long terme, d'autant que l'Etat prépare un nouveau Schéma d'Orientation Pédagogique (dont la date de parution n'est pas encore connue) et qui pourrait faire évoluer certaines missions des conservatoires.

Il est donc bien plus réaliste d'envisager la mise en œuvre de ce projet d'établissement et les rééquilibrages énoncés précédemment comme un projet global, vivant, adaptable et pragmatique dont les objectifs concrets seront redéfinis chaque année de son déroulement, au gré des réalisations antérieures et des différentes évolutions du contexte général et des contraintes et marges de manœuvres « déployables ».

On envisagera dès lors chaque exercice scolaire comme une étape de ce projet global, étape qui fonctionnera elle aussi en mode projet (bilan/diagnostic, opportunités/contraintes, priorités/faisabilité, décision, mise en œuvre et évaluation).

Par ailleurs, il paraît fondamental de ne pas se limiter à des décisions aussi judicieuses soient elles : La conduite d'un changement aussi profond ne peut être envisagée qu'en y associant toujours davantage la totalité des acteurs et ce d'autant que le changement est d'ores et déjà en cours et qu'il génère logiquement anxiété et résistances.

VERS UNE NECESSAIRE GOUVERNANCE

Ce projet représente un changement profond : Changement dans les équilibres de fonctionnement de l'établissement, changement(s) d'organisation, mobilisation parfois plus importante des agents ou sur des tâches ou missions différentes, modification des habitudes...

Comme tout changement, celui-ci suscitera chez certains son lot d'inquiétudes, de réticences, de désaccords, d'hésitations et d'attentisme pendant que d'autres s'en empareront avec plus d'intérêt, de bonheur ou d'enthousiasme. Il sera donc fondamental de maintenir le dialogue, les échanges, les moments de pédagogie et de concertation.

De nombreuses barrières psychologiques liées aux habitudes (et parfois à certains positionnements ou personnalités particulièrement affirmées) subsistent et il est fondamental d'envisager le profond changement que représente cette gouvernance comme un chantier à long terme, chantier qu'il faudra nourrir et irriguer régulièrement par l'apport de différentes opérations permettant une prise de conscience partagée des enjeux et de mise en œuvre des mesures retenues :

- Temps d'échanges et de concertation en interne comme à l'externe (poursuite des réunions biennales inter conservatoires franc-comtois par exemple)
- Groupes de travail sur des questions spécifiques (notamment liées à l'orchestre, aux pratiques collectives au numérique...)
- Temps de réflexion/formation avec un intervenant extérieur lors de réunions
- Réunions pédagogiques à thème (avec formalisation des conclusions ou à minima compte rendu)
- Colloques, séminaires (permettant également de valoriser l'infrastructure de la Cité des Arts et d'accroître le rayonnement régional voire national du CRR du Grand Besançon)
- Commande d'études de type parangonnage visant à se nourrir des expériences d'établissements tiers ou invitation d'acteurs faisant référence dans leur champ d'activité.

Il faudra également communiquer, échanger et dialoguer avec les usagers qui sont également concernés par cette conduite du changement. Les différentes instances de concertation seront interrogées à cet effet au sein du projet de service qui doit suivre ce projet d'établissement.

Leur rôle, leur fonctionnement voire leur mission seront précisés et formalisés si nécessaire afin de garantir la meilleure concertation possible et la meilleure appropriation des diverses évolutions, qu'elles soient pédagogiques, fonctionnelles ou administratives.

UN COMITE DE PILOTAGE ET D'EVALUATION

Un projet ne se conçoit pas sans évaluation, sans bilan, que ce soit en cours (étapes) ou dans sa phase terminale. La mise en œuvre de ce projet se déclinant en étapes annuelles, une évaluation sera réalisée par l'équipe de direction sur chaque fin d'exercice scolaire, et sera présentée à un comité de pilotage en prélude à la définition des nouveaux objectifs de l'année suivante.

CONCRETEMENT

Un comité de pilotage sera créé, à l'image de celui pilotant la politique budgétaire que connaît actuellement l'établissement.

Ce comité validera chaque année scolaire les objectifs précis de l'exercice ainsi que les moyens alloués et leur utilisation.

COMPOSITION DU COMITE DE PILOTAGE

La composition précise de ce comité de pilotage du projet d'établissement sera finalisée en prélude à sa première réunion en mars 2018. Il comportera obligatoirement :

- Les représentants des élus de la collectivité,
- La direction des services de la collectivité
- L'équipe de direction du conservatoire,
- Les représentants des personnels du CRR

Il pourra également s'adjoindre la présence de représentants :

- Des usagers
- Des partenaires principaux.
- De l'État ou de ses services déconcentrés

FONCTIONNEMENT DU COMITE DE PILOTAGE

Le premier se tiendra en septembre 2018 et définira les premiers objectifs pour l'année scolaire 2018/19 en fonction des données budgétaires disponibles et des marges de manœuvre dont disposera le service.

A l'image de la politique tarifaire menée depuis 2015, l'équipe de direction du Conservatoire établira à la fin de chaque exercice scolaire un bilan analytique précis reposant sur de nombreux indicateurs et proposera au comité de pilotage un nouveau programme d'actions et de priorités visant à garantir les objectifs pédagogiques, à faire progresser les différents équilibres énoncés, à créer quelques marges de manœuvre contextuelles et surtout d'optimiser l'utilisation dans une vision résolument stratégique.

Le comité de pilotage validera ou commandera une révision ou adaptation de ces objectifs qui tiendront le rôle de feuille de route pour le nouvel exercice scolaire.

Ce dispositif pragmatique permettra :

- De mesurer au plus précis les avancées ou résistances sur la base d'indicateurs objectifs et actualisés.
- De concevoir et de prioriser des actions en optimisant l'utilisation des marges de manœuvre lesquelles, compte tenu de la conjoncture générale, seront certainement de dimension réduite au regard des différents enjeux.
- De construire des évolutions pluri annuelles en même temps que des projets beaucoup plus ponctuels et d'en réguler les interdépendances et différentes avancées.
- D'associer étroitement les différents services de la collectivité (RH, finances, Bâtiment, TIC, communication) ainsi que les élus intéressés.

CONCLUSION

Ce projet ambitieux est surtout novateur dans la forme par ce principe de projet en abîme (chaque exercice devenant un projet en lui-même, le tout dans un cadre basé sur 7 axes qui seront autant de garants d'un cap général). Il est par ailleurs basé sur une gouvernance réaffirmée et un pilotage fin, optimisé et partagé au sein d'un comité qui pourra au mieux articuler contraintes conjoncturelles, objectifs et stratégies d'opportunités.

En quelques mots ce projet tend vers :

- Davantage de collectif : «seul, on va vite, ensemble, on va loin... », ou comment augmenter, dynamiser et accroître l'apprentissage individuel par le travail en collectif, tout en réalisant çà et là quelques économies de fonctionnement. Ainsi, on encouragera fortement la pratique de la danse, du chant ou du rythme corporel, tout comme celle de l'orchestre, pratiques où l'individu s'enrichit personnellement en apportant sa contribution à une pratique collective de qualité et à la puissance émotionnelle et dynamique du groupe ; pour ainsi mêler harmonieusement rayonnement, lien social, « vivre et apprendre ensemble ».
- Davantage de transversalité et de mode projet : En regard du fonctionnement hebdomadaire récurrent incontournable mais maîtrisé, le développement de projets ciblés permettra de croiser les publics, les apprenants, amateurs et professionnels, internes au CRR et externes... Il apportera dynamique, modernité et mixité, le tout dans une exigence réaffirmée mais adaptée, seules garanties d'une pratique et d'un apprentissage de qualité, autant que d'un épanouissement individuel et collectif.
- Davantage de modernité, de partenariats et davantage de « faire savoir » (communication) : Dans une société qui accélère sans cesse et qui est basée sur l'image (aujourd'hui numérique), exister par la communication est devenu indispensable. Que ce soit en interne ou à l'externe, en direction des publics empêchés estudiantins, que ce soit pour dynamiser l'enseignement ou donner du rayonnement à un projet, proposer une action de qualité n'est plus suffisant et ne peut seul garantir une audience satisfaisante. Il est aujourd'hui indispensable de lui adjoindre une communication adaptée et actualisée qui permettra d'atteindre le but et les publics attendus. Qu'on le regrette ou non, l'heure n'est plus au « bouche à oreille », mais plutôt de « l'appli au smartphone ». Le CRR doit emboîter le pas à cette réalité sociétale, il doit exister dans ce monde connecté, être toujours davantage sur la toile, les réseaux sociaux mais aussi découvrir, adapter et exploiter les ressources qu'offrent ces nouvelles technologies. De la même manière il doit moderniser et développer ses nombreux partenariats, pour les rendre toujours plus mutualistes, pertinents et attractifs.

Enfin, une attention toute particulière sera apportée à l'innovation, l'expérimentation et la création, et ce aussi bien en matière artistique que pédagogique ou encore fonctionnelle. Autant que possible, on prendra soin d'articuler cette créativité avec les axes d'équilibrage ou priorités précités (collectif, transversalité, méthodologie de projets et équilibre budgétaire), seule perspective d'en garantir la pérennité et la viabilité. C'est en effet de cette manière que le Conservatoire du Grand Besançon pourra se forger une identité forte et augmenter son rayonnement sans générer de surcoûts prohibitifs et même en optimisant son fonctionnement.

C'est également ainsi qu'il contribuera à une effervescence et à l'attractivité accrue du territoire et surtout qu'il construira l'enseignement et la pratique artistiques de demain dans un conservatoire résolument tourné vers l'avenir.

*« Il faut avoir une parfaite conscience
de ses propres limites,
surtout si on veut les élargir. »
Antonio Gramsci*

*« L'obstacle n'est pas un piège,
Mais une opportunité. »
Edgar Gropion*

*« On ne résout pas les problèmes
avec les modes de pensée
qui les ont engendrés. »
Albert Einstein*

*« Face à un monde qui change,
il vaut mieux penser le changement
que changer de pansement. »
Francis Blanche*