

Guide méthodologique pour l'épreuve d'étude de cas

Préparation concours interne et examen de
directeur d'établissement territorial
d'enseignement artistique de 1^{ère} et 2^{ème}
catégorie

Avril 2018 – Nicolas STROESSER



Guide méthodologique pour l'épreuve d'étude de cas – concours interne et examen professionnel de directeur d'établissement territorial d'enseignement artistique

A. Présentation générale de l'épreuve

1- Le libellé de l'épreuve (textes règlementaires)

Concours interne :

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

Durée : 4 heures

Cette épreuve constitue l'une des deux épreuves d'admissibilité du concours interne. Elle est dotée d'un coefficient 2, plus élevé que celui de l'autre épreuve de ce concours, l'écriture musicale (coefficient 1).

Examen professionnel :

« **Une étude de cas permettant de tester les connaissances administratives et les capacités d'organisation et de gestion du candidat.** »

Durée : 4 heures

Cette épreuve constitue l'une des trois épreuves de l'examen professionnel. Elle est dotée d'un coefficient 2, moins élevé que ceux de l'épreuve d'examen du dossier du candidat et de l'épreuve d'entretien avec le jury (coefficient 3).

2- Les caractéristiques de l'épreuve

L'étude de cas est avant tout une **épreuve de nature opérationnelle**, bien que mobilisant également un ensemble de compétences relevant de la note de synthèse et de la note administrative.

L'objectif est double, visant à la fois une **aide à l'information** et une **aide à la décision** de son destinataire.

L'étude de cas demande, de la part de son rédacteur, d'être en capacité de **formuler un avis motivé** et s'inscrivant dans le cadre contextuel identifié de l'enseignement et de la pratique artistique.

Il revient au rédacteur de faire des **propositions concrètes et opérationnelles** en veillant à **ne pas se substituer à l'autorité hiérarchique**. Ces propositions étant susceptibles de mise en œuvre, il ne s'agit pas de laisser libre cours à l'imagination, ni d'inventer un scénario sans rapport avec la situation pour proposer des solutions qui seraient familières au candidat.

Soumises au principe de réalité, elles sont en partie contenues dans le dossier documentaire ou induites par le contexte territorial évoqué dans le sujet.



Guide méthodologique pour l'épreuve d'étude de cas – concours interne et examen professionnel de directeur d'établissement territorial d'enseignement artistique

Rédiger une étude de cas constitue un **exercice ambitieux** car cela exige du candidat une **réflexion personnelle** et une capacité à distancier la ou les problématiques abordées, en référence à son environnement professionnel.

Remarque importante : L'étude de cas est toujours fondée sur une situation que peut rencontrer un directeur d'établissement d'enseignement artistique dans le cadre de ses missions.

3- Une épreuve sur dossier

Les sujets proposés comprennent un dossier documentaire n'excédant pas une **trentaine de pages**.

Il s'agit d'un **dossier technique portant sur la spécialité musique, danse et art dramatique** et contenant :

- Des documents de nature variée : textes juridiques, articles de presse, schémas, organigrammes, fiches techniques, statistiques, graphiques, documents photographiques, etc. ;
- Des informations plus ou moins générales ou opérationnelles.

Ce dossier a une **double vocation** :

- **Aider à la compréhension** du contexte et de la problématique ;
- **Fournir des pistes**, plus ou moins précises, de méthodes et/ou outils susceptibles d'être utilisés pour répondre aux questions posées.

Remarque importante : bien que faisant appel à d'importantes qualités de synthèse, cette épreuve ne consiste pas à rédiger une note de synthèse. Le dossier est un **outil** au service du candidat. Il n'a pas vocation à être exhaustif et le candidat doit être en capacité de mobiliser ses propres connaissances en matière d'environnement territorial, de politiques publiques, de gestion administrative, juridique et managériale.

4- Une épreuve en temps limité

Le candidat dispose de **quatre heures** pour sélectionner les informations essentielles d'un dossier de vingt à trente pages, établir un plan logique et détaillé et, enfin, aboutir à un document rédigé d'environ quatre à cinq pages.

Il convient donc d'attacher une attention particulière à la **gestion du temps**, sachant qu'une copie inachevée sera obligatoirement pénalisée.

Cette durée est a priori suffisante pour prendre connaissance du sujet ainsi que du dossier documentaire et répondre aux questions posées.



Guide méthodologique pour l'épreuve d'étude de cas – concours interne et examen professionnel de directeur d'établissement territorial d'enseignement artistique

Pour autant, ces quatre heures constituent :

- Une durée longue, donc un exercice physiquement fatiguant ;
- Une durée qui peut, en réalité, être courte si elle n'est pas optimisée, ce qui implique une grande concentration et beaucoup de rigueur méthodologique.

B. Les clefs de la réussite

1- Identifier les éléments attendus

- **Une réponse opérationnelle** à un cas concret, présentée sous la forme d'un pré-projet ou d'une pré-étude, avec des préconisations et orientations qui devront sans doute être confirmées ou précisées par des réflexions complémentaires (d'autant que le candidat disposera rarement de tous les éléments de contexte lui permettant d'argumenter totalement ses orientations).
- **Des informations** ressortant de l'exploitation du dossier, qui doivent être questionnées, transposées au cas concret et dont la pertinence doit toujours être argumentée au travers de leur analyse ;
- **Des connaissances professionnelles approfondies** qui peuvent être mobilisées en explorant les différents aspects du métier de directeur ;

2- Connaître les qualités évaluées

- Une capacité à **analyser** et **synthétiser** un nombre important d'informations ;
- Une capacité à présenter une problématique de façon concise ;
- Une **approche réaliste** et donc **cohérente** au regard du contexte de la collectivité concernée par le sujet et du contexte national ; attention notamment aux compétences des acteurs directs ou indirects du projet, aux conséquences financières des choix, au respect du cadre réglementaire et statutaire applicable ainsi qu'à la perception des propositions par les personnes concernées (élus, personnels, usagers, ...) ;
- Des **propositions adaptées** avec une bonne prise en compte du contexte et des objectifs du projet, tels que ressortant du sujet et du dossier ;
- Des **propositions argumentées** avec des critères de choix pour les décideurs ;
- Un **ton impliqué** (propositions personnelles) **mais mesuré** (pas d'affirmations péremptoires),
- La **clarté générale** du propos, qui suppose la cohérence du raisonnement (plan structuré et idées présentées dans un ordre logique) ;
- **Simplicité** et **sobriété** rédactionnelles.

3- Se situer au niveau de réflexion attendue

L'objet de l'épreuve est de permettre au candidat d'exprimer ses connaissances techniques et professionnelles et de les mettre au service d'une situation qu'il pourrait rencontrer dans une collectivité territoriale. La note doit donc toujours être envisagée en regard **du rôle et des missions d'un directeur** territorial d'établissement d'enseignement artistique.



Guide méthodologique pour l'épreuve d'étude de cas – concours interne et examen professionnel de directeur d'établissement territorial d'enseignement artistique

Les membres du cadre d'emploi sont chargés de l'**organisation pédagogique et administrative de l'établissement** et peuvent, en outre, assurer un enseignement portant sur la musique, la danse, les arts plastiques ou l'art dramatique. Ils sont affectés, selon leur spécialité, soit dans un établissement dispensant un enseignement de musique complété, le cas échéant, d'un enseignement de danse et d'art dramatique, soit dans un établissement dispensant un enseignement d'arts plastiques.

Décret n°91-855 du 2 septembre 1991 portant statut particulier du cadre d'emplois des directeurs d'établissements territoriaux d'enseignement artistique

Au-delà de cette définition d'ordre statutaire, les directeurs territoriaux d'établissement d'enseignement artistique territoriaux **contribuent** à aider les élus dans la **définition de la politique culturelle** de leurs collectivités.

Ils sont ensuite responsables de sa mise en œuvre au travers des différents projets qui en sont la déclinaison opérationnelle. A ce titre, ils sont placés en position de chefs de services et doivent donc faire preuve d'importantes capacités managériales.

Ils doivent maîtriser parfaitement le fonctionnement des collectivités territoriales, ce qui suppose des connaissances administratives variées (connaissances statutaires et réglementaires en matière de ressources humaines, grands principes budgétaires et comptables, marchés publics, responsabilité en matière d'accueil du public, ...).

A ces indispensables connaissances d'ordre administratif, ils doivent aussi, notamment vis-à-vis des élus et des enseignants artistiques territoriaux, ajouter d'importantes qualités de réflexion stratégique, d'anticipation et de prospective.

4- Identifier les difficultés à surmonter

La rédaction d'une étude de cas à partir des éléments d'un dossier est un exercice qui comporte des difficultés principalement liées :

- Au caractère méthodique de l'épreuve : lecture/analyse/synthèse/rédaction ;
- Au temps imparti, relativement bref (quatre heures) ; c'est une épreuve *contre la montre*.

Faire face à ces difficultés nécessite de porter son attention sur quatre points essentiels qui seront développés dans le chapitre suivant (Exposé de la méthode).

5- Se préparer

Bien se préparer constitue un **véritable challenge** pour les candidats qui doivent alors concilier travail personnel et vie professionnelle. En effet, et c'est une caractéristique de ce type de concours, la quasi-totalité d'entre eux sont en situation d'emploi, disposant ainsi d'une expérience professionnelle non négligeable. Pour autant, l'étendue des connaissances demandées ne peut se réduire à une simple validation d'acquis d'expérience. Cette préparation nécessite de **mobiliser des connaissances dépassant le seul champ de l'enseignement**



Guide méthodologique pour l'épreuve d'étude de cas – concours interne et examen professionnel de directeur d'établissement territorial d'enseignement artistique

spécialisé pour prendre en compte un environnement territorial et des politiques culturelles publiques en évolution constante.

Cette mise à jour des connaissances impose une **véritable préparation de type académique**. Un entraînement sous forme d'**examens blancs**, réalisés dans les conditions réelles de l'épreuve peut permettre d'apprendre à bien gérer le temps et à développer ses capacités rédactionnelles et de synthèse. Les **annales** sont accessibles sur les sites de certains centres de gestion.

Deux paramètres peuvent être pris en compte dans le cadre de ces entraînements :

- **Le temps de lecture**

Pour mémoire, un jeune enfant lit environ 75 mots par minute, un lecteur moyen de 250 à 300 mots, un lecteur entraîné 600 mots et un lecteur *exceptionnel* plus de 1000 mots par minute. Ne pas hésiter à faire le test en se chronométrant sur un texte d'une vingtaine de lignes dont le nombre de mots est connu.

- **Le temps d'écriture**, d'autant plus essentiel que cette épreuve reste *manuscrite* :

Le temps passé pour rédiger 5 ou 6 pages varie d'un candidat à un autre. Il peut être prudent de connaître sa vitesse d'écriture avant le jour de l'épreuve, sachant qu'une copie d'examen compte environ 34 lignes.

C. Exposé de la méthode

La nature de cette épreuve conduit à prendre en compte une démarche en **quatre étapes successives** :

- Lecture, analyse et compréhension du sujet (15 minutes) ;
- Etude approfondie du dossier documentaire (80 minutes) ;
- Elaboration du plan détaillé (45 minutes) ;
- Rédaction directe (80 minutes) + relecture finale et correction (10 minutes)
- + 10 minutes de *détente* à répartir sur les quatre heures d'épreuve.

1- Analyse et compréhension du sujet

L'objet de cette première étape est d'éviter le hors-sujet – réhibitoire à ce niveau de concours – ou, plus fréquent, le contre-sens lié à une mauvaise compréhension de la *commande*, une erreur sur le positionnement du destinataire ou sur le contexte de la collectivité. Il s'agit de **comprendre le sujet** pour **cerner la problématique** mais également d'appréhender le **degré de liberté** qu'il peut permettre.

Cette première étape doit permettre de **s'approprier** pleinement la ou **les problématiques** contenues dans le sujet et de **maitriser** tous **les détails** de la situation exposée. Qui dit quoi, où, quand, comment, à qui, dans quels buts et avec quels effets ?



Guide méthodologique pour l'épreuve d'étude de cas – concours interne et examen professionnel de directeur d'établissement territorial d'enseignement artistique

Conseil : Se consacrer exclusivement à l'examen du libellé et ne pas parasiter cette lecture approfondie par un premier survol du dossier documentaire. De même, il ne faudra pas hésiter à procéder à des relectures fréquentes du sujet pendant toute la durée de l'épreuve afin de s'assurer du bon respect de ses limites.

2- Etude du dossier documentaire

Cette phase doit permettre de prendre connaissance de l'ensemble des informations qu'il contient. Il s'agit de localiser efficacement celles qui sont essentielles à la **bonne compréhension du sujet** et celles qui permettront de **conforter l'argumentaire** qui sera établi. Les contenus de ces documents pouvant être divers, il convient d'opérer une lecture à deux vitesses :

- Une **lecture de « survol »**, qui permet d'avoir une idée d'ensemble du dossier et de classer les pièces dans un ordre rationnel d'exploitation ;
- Une **lecture approfondie**, plus lente et plus réfléchie, qui vise à dégager la matière première de la note.

Le survol est un premier travail d'**inventaire** qui permet de **déterminer l'ordre pertinent de lecture** des documents et **leur importance relative**. Cette première étape ne vise qu'à **organiser le dossier** dans la perspective de son utilisation ultérieure. Il n'y a donc pas lieu de lire les pièces dans leur intégralité.

Il faut parvenir à repérer le plus rapidement possible les documents à lire en priorité et localiser les passages contenant les informations essentielles.

Il est possible d'identifier deux niveaux d'intérêt pour ces documents :

- Les **documents « pivots »** qui fournissent les éléments fondamentaux en lien avec le sujet et les idées essentielles permettant la structuration du plan ;
- Les **documents complémentaires** qui traitent de façon plus approfondie d'un des aspects de la question.
- Il se peut qu'un ou l'autre des documents soient redondants et, plus rarement, inutiles au traitement du sujet. Si tel est le cas, ces documents doivent être écartés.

Avant d'entreprendre le traitement plus approfondi du dossier, il est possible de regrouper les documents par famille d'intérêt en leur affectant un numéro d'ordre, notamment ceux dont la lecture devra être intégrale au vu de leur importance.

La lecture approfondie permet l'exploitation des documents en fonction du sujet et des questions posées. Les textes peuvent être annotés au cours de leur lecture et certains mots clés mis en exergue en les entourant. La technique consiste à sans cesse se poser la question suivante : « *Par rapport à mon objectif, quel est l'apport précis de ce texte ? Que contient-il ?* ».

Conseil : attention à ne pas confondre annotation et surlignage. Le surlignage ne renseigne pas sur les rapports logiques entre les mots soulignés. De plus, à force de surligner, on ne distingue plus l'accessoire de l'essentiel.



Guide méthodologique pour l'épreuve d'étude de cas – concours interne et examen professionnel de directeur d'établissement territorial d'enseignement artistique

Sans entrer dans la rédaction d'une fiche de lecture par document – le temps ne le permet pas – l'annotation sur une même feuille permet de construire les principales étapes du raisonnement dans un souci de synthèse. L'idéal est alors de **faire un effort de reformulation**.

Au lieu de recopier, il faut réécrire les extraits en les synthétisant et en les reformulant. Cette forme de **prise de note dynamique** anticipe sur la phase de synthèse (élaboration du plan) et permettra de gagner du temps pour rédiger directement dans la toute dernière phase.

C'est au moment de l'analyse du dossier qu'un certain nombre de **connaissances personnelles** pourront être **mobilisées** par recouplement d'idées et par la méthode QQOQCP (Quoi, Qui, Où, Quand, Comment, Combien, Pourquoi).

3- Elaboration du plan détaillé

Le document rédigé doit contenir les **réponses attendues** mais celles-ci doivent être **énoncées avec le maximum de clarté** afin d'être convaincantes et donc, efficaces.

Le plan préalable permet d'ordonner les idées. Il est un gage de compréhension pour le destinataire. Sa fonction première est de permettre de distinguer l'essentiel de l'accessoire. Il permet de s'assurer que l'on reste dans le droit fil de la commande et limite le hors-sujet. Il vise à mettre ses idées en valeur selon un cheminement logique faisant apparaître clairement leur enchaînement et leur progression. De ce fait, il facilitera grandement la compréhension de la note par son destinataire.

Il n'existe pas de plan type. Entre plan chronologique, thématique ou descriptif, c'est bien celui qui sera le plus adapté à la question à traiter qui devra être choisi et respecté. En tout état de cause, il doit être structuré et suffisamment détaillé tout en restant dynamique, c'est-à-dire, permettre de refléter les idées.

4- Rédaction

Une **bonne rédaction** est indispensable au **bon exposé** d'une pensée. Elle s'articule autour des trois moments essentiels que sont l'introduction, le développement et la conclusion.

Six caractéristiques peuvent être proposées en guise de guide pour une bonne rédaction :

- Une rédaction **claire**, pour qu'elle soit lue et comprise ;
- Une rédaction **concise**, pour donner le maximum d'informations avec le minimum de mots ;
- Une rédaction **précise**, pour être efficace ;
- Une rédaction **objective**, pour se faire l'interprète de l'administration au service de l'intérêt général ;
- Une rédaction **nuancée**, pour apprécier et commenter les faits et les décisions de l'administration ;
- Une rédaction **ponctuée**.



Guide méthodologique pour l'épreuve d'étude de cas – concours interne et examen professionnel de directeur d'établissement territorial d'enseignement artistique

Conseils de présentation et de formalisme

- Titre des parties et sous-titres apparents (sauts de ligne) et obligatoirement numérotés,
- Copie aérée de façon à mettre en valeur le plan,
- Ecriture lisible,
- Excellente orthographe.

Rappel important : le jour du concours ou de l'examen, toutes les copies seront anonymes, et il sera demandé de respecter cet anonymat de façon stricte au risque, sinon, de voir la copie rejetée.