

Le recrutement des directeurs-rices d'écoles supérieures d'art Charte de bonnes pratiques

Septembre 2015

La présente charte porte sur le recrutement des directeurs-rices d'écoles supérieures d'art publiques (DESA).

Elle a été élaborée par l'ANdEA, au terme d'un travail de 18 mois impliquant des représentants de l'ensemble des acteurs des écoles supérieures d'art, étudiants, enseignants, administrateurs et directeurs. Elle a été finalisée lors du séminaire de l'ANdEA à Nîmes au mois de juillet 2015 et adoptée à l'unanimité de son Conseil d'Administration le 2 septembre 2015.

L'État, par la voix de la Direction Générale de la Création Artistique – ministère de la Culture et de la Communication, s'est formellement associé à la démarche lors de réunions de travail menées dès le mois de novembre 2014, souhaitant disposer d'un outil de référence de bonnes pratiques dans ce domaine, à même d'être décliné règlementairement pour les écoles nationales et par voie de circulaire aux DRAC siégeant aux conseils d'administration des écoles territoriales.

Avec cette charte, l'ensemble des acteurs des écoles territoriales et nationales dispose d'un outil méthodologique et d'un référentiel pour des procédures de recrutement des directeurs-rices de ces établissements lisibles et respectueuses des intérêts des structures et de leurs contributeurs, de la communauté pédagogique et scientifique, des candidats. Cette charte vient compléter les dispositions de la Loi en proposant une procédure de recrutement type et un référentiel métier. Elle s'appuie sur la Circulaire du 29 août 2008 concernant la mise en œuvre de la loi de 2002 sur les EPCC, et sur le Référentiel publié en 2011 par le Centre national de la fonction publique territoriale sur le métier de directeur-riche d'établissement d'enseignement supérieur en arts plastiques.

1. Procédure type conseillée

Au-delà des usages, la loi donne peu de précisions sur la procédure de recrutement.

Pour les EPCC :

« Le directeur de l'établissement public de coopération culturelle est nommé par le président du conseil d'administration, sur proposition de ce conseil et après établissement d'un cahier des charges, pour un mandat de trois à cinq ans, renouvelable par période de trois ans, parmi une liste de candidats établie d'un commun accord par les personnes publiques représentées au sein de ce conseil, après appel à candidatures et au vu des projets d'orientations artistiques, culturelles, pédagogiques ou scientifiques. » (Loi n° 2006-723 du 22 juin 2006)

Pour les écoles nationales :

La procédure de nomination des directeurs-rices des écoles nationales est prévue, d'une part par leur décret statutaire (avec des différences entre les écoles parisiennes et de province), d'autre part par l'appareil réglementaire et les circulaires qui régissent les nominations à un emploi public.

Le directeur est nommé, pour les écoles nationales en région, par arrêté du ministre chargé de la culture pour une période de trois ans renouvelable une fois, après avis du conseil d'administration. S'agissant des écoles nationales parisiennes

(Ensba, Ensad et Ensci), le directeur est nommé par décret du Président de la République sur avis du ministre chargé de la culture, pour un mandat de 3 ans renouvelable, sans plus de précision (mandat sans indication de durée pour l'Ensba). D'un strict point de vue réglementaire, après publication et respect des délais, aucun texte ne vient encadrer la procédure (jury ou non, audition ou non). La procédure relève de l'usage. Cet usage peut varier en fonction des situations.

La présente charte vise donc à ce que chaque établissement, territorial ou national, se dote d'une procédure explicite et opposable.

Au-delà de cette procédure de recrutement, les établissements sont invités à réexaminer leurs statuts afin d'y apporter des améliorations éventuelles en conformité avec les exigences de l'enseignement supérieur (en prévoyant notamment une part suffisante de représentants enseignants et étudiants, et de personnalités qualifiées extérieures du monde de l'art et du design, au sein du conseil d'administration).

Pour toutes les autres questions de gouvernance et d'organisation des activités, il est important que les établissements se dotent d'un règlement intérieur ou qu'ils précisent l'éventuel règlement existant, afin qu'y soient clairement explicitées les modalités et procédures de recrutement d'un DESA. Le conseil d'administration, en votant les dispositions de ce règlement intérieur, décide ainsi librement, dans le cadre prévu par la loi et en amont des contextes de recrutement, d'une méthodologie claire, indiscutable et opposable.

La procédure proposée ci-après, se doit de respecter l'objet de l'établissement, à savoir les exigences respectives du monde professionnel de la création contemporaine et du secteur de l'enseignement supérieur (prise en compte de l'avis des pairs du monde de l'art et du design, examen minutieux du projet pédagogique, artistique et scientifique des candidats).

Pour ce qui concerne spécifiquement le cas du renouvellement du mandat d'un directeur ou d'une directrice en place, et au-delà des éléments précisés dans le cadre de la loi n° 2006-723 du 22 juin 2006, un bilan de la mise en œuvre du projet et un projet pour le mandat suivant doivent être présentés par celui-ci aux différentes instances de concertation de l'établissement. Le directeur ou la directrice est ainsi validé-e formellement par un avis du conseil d'administration avant la fin de son mandat.

LES ÉTAPES DE LA PROCÉDURE

1/ Réunion des personnes publiques

Les personnes publiques, État et collectivités territoriales, listent l'ensemble des actes menant au recrutement et son calendrier d'exécution. Elles procèdent à la rédaction du cahier des charges, du profil et du calendrier de l'appel à candidatures.

Elles désignent le mandataire (l'une des personnes publiques ou l'établissement lui-même) chargé du suivi de la procédure, et définissent l'ensemble des documents et éléments qui seront transmis aux candidats présélectionnés.

Le cahier des charges doit décrire le contexte de l'école, le rôle du DESA, les compétences attendues et les orientations souhaitées par les personnes publiques.

Les personnes publiques doivent :

- s'accorder sur la définition de leur besoin, précisément, en le remettant dans son contexte,
- s'accorder sur leurs priorités, les moyens qu'elles mettent en œuvre dans le cadre de ce projet,
- prioriser les compétences et qualités du DESA au regard de l'organisation de l'école et des attentes précises en les nommant explicitement dans la fiche de poste,
- fixer des coefficients sur ces priorités permettant *in fine* de poser une décision sur des critères et indicateurs opposables et communicables.

Le cahier des charges doit permettre de décrire au mieux l'alliage des compétences nécessaires aux spécificités de l'établissement, en laissant place à de multiples profils.

Il ne devra pas être généraliste, passe-partout et applicable à n'importe quelle école. En contrepartie, le DESA effectivement nommé ne pourra se soustraire aux responsabilités listées, qu'il soit directement compétent lui-même ou qu'il mette en place une organisation et des délégations au sein de l'équipe de l'établissement.

Il est recommandé de procéder en deux phases : une phase de présélection sur dossier (en exigeant de chaque candidat un curriculum vitae, une lettre de motivation et une note d'intention faisant état non d'un projet mais de valeurs, de méthodologie et d'un positionnement), et une phase de sélection sur la base d'un projet d'orientation et d'une audition.

Rappelons que l'importance du projet artistique du DESA est clairement affirmée par la loi du 22 juin 2006 : les propositions d'orientations artistiques, culturelles, pédagogiques ou scientifiques formulées par les candidats sont placées au centre du dispositif de recrutement.

2/ Réunion du conseil ou de l'instance collégiale représentative des enseignant-e-s et des étudiant-e-s de l'établissement (conseil pédagogique et de la vie étudiante et/ou scientifique)

Le conseil ou instance collégiale représentative des enseignant-e-s et des étudiant-e-s de l'établissement (CPVE ou conseil scientifique) est saisi par le mandataire des personnes publiques pour formuler un avis circonstancié sur le cahier des charges, le profil de poste et l'appel à candidature. Cet avis est transmis au Président du Conseil d'administration de l'établissement.

3/ Réunion du conseil d'administration de l'établissement

Sur convocation du Président, le conseil d'administration prend connaissance du cahier des charges, du profil et de l'appel à candidatures ainsi que de l'avis formulé par le conseil.

Il valide formellement un texte consolidé sur l'ensemble de ces points et le calendrier détaillé de sa mise en œuvre.

Le conseil d'administration désigne les personnalités qualifiées chargées d'assister les personnes publiques pour l'établissement de la liste de candidats et la participation au jury. Sont entendues ici des personnalités qualifiées du monde de l'art et/ou du design (internes et extérieures à l'établissement, comprenant des enseignants et des étudiants de l'établissement).

Le conseil d'administration fixe par ailleurs la composition détaillée du jury qui auditionnera les candidats retenus.

Le jury sera composé :

- du président de l'établissement
- de membres du conseil d'administration
- d'au moins un professeur d'enseignement artistique
- d'un directeur d'école supérieure d'art publique en fonction
- de personnalités qualifiées extérieures à l'établissement du monde de l'art contemporain et/ou du design, dont au moins un artiste ou designer

4/ Publication de l'appel à candidatures par le mandataire

La mise en concurrence ne sera jugée effective que si l'appel à candidatures est publié sur les supports de communication adaptés et susceptibles de toucher toute personne susceptible d'être intéressée et compétente : réseaux de la fonction publique, de l'art contemporain et du design. L'envergure géographique de la diffusion ainsi qu'un temps minimum d'1 mois pour postuler seront déterminants.

5/ Réception et examen des candidatures

Le mandataire reçoit les candidatures dans le respect des délais impartis. Les personnalités qualifiées désignées par le conseil d'administration examinent l'ensemble des candidatures et émettent un avis sur celles-ci. Elles sont tenues à la plus extrême discrétion concernant les candidats et les candidatures.

Les personnes publiques reçoivent l'avis des personnalités qualifiées et établissent à l'unanimité la liste des candidats présélectionnés.

6/ Dépôt des projets d'orientations et audition des candidats

Dans un délai minimum d'1 mois les candidats présélectionnés remettent au mandataire un projet d'orientations artistiques, culturelles, pédagogiques et scientifiques, remis au moins dans une version électronique. Celui-ci est une réponse au cahier des charges.

Le mandataire communique en parallèle ces projets à l'ensemble des membres du conseil d'administration et aux membres du jury. Ceux-ci sont tenus à la plus extrême discrétion concernant les candidats et les candidatures.

Le jury se réunit et auditionne l'ensemble des candidats ayant remis un projet. Il désigne un secrétaire qui va rendre compte de son avis au conseil d'administration.

Le jury établit une liste de candidats ayant sa préférence, assortie d'un classement et d'un argumentaire.

7/ Réunion du conseil d'administration

Le conseil d'administration, après avis du jury, établit une liste de candidats ayant sa préférence, assortie d'un classement et d'un argumentaire qui figure au procès-verbal. Cette proposition du conseil d'administration est adoptée à la majorité des deux tiers de ses membres.

8/ Nomination du directeur ou de la directrice

Le président nomme le DESA sur avis du conseil d'administration.

Ne peut être nommé qu'un candidat figurant sur la liste des candidats présélectionnés à l'unanimité par les personnes publiques et ayant présenté un projet.

RENOUVELLEMENT DU MANDAT

Selon le statut des EPCC, le mandat peut être reconduit par période de 3 ans renouvelable.

Il est souhaitable qu'avant la fin de son mandat, le directeur ou la directrice présente un bilan de son mandat aux instances de concertation de l'établissement et le projet pour le mandat suivant, puis au conseil d'administration. Si le président et le conseil d'administration décident d'ouvrir un appel à candidatures pour le poste de direction, ils doivent en informer le directeur en fonction 6 mois avant la fin de son mandat.

2. Référentiel métier – critères d'évaluation des candidatures

L'objet du référentiel est de nommer l'ensemble des responsabilités, missions et compétences requises pour assumer les fonctions de directeur-riche d'école supérieure d'art. C'est une base de travail pour l'élaboration du cahier des charges, du profil de poste et de la grille d'évaluation des candidatures. Certaines missions et compétences requises pourront être assumées par délégation par un membre de l'équipe de direction de l'établissement, il n'en demeure pas moins que le DESA en assumera l'organisation, le management et *in fine* la responsabilité.

Le référentiel est donc un outil d'aide à la définition des fonctions, des missions, des compétences, du profil et de l'expérience attendue de la personne à recruter.

Définition générale - missions stratégiques

Les **responsabilités et missions** générales et stratégiques du DESA sont :

- la définition, dans le cadre du projet qu'il propose avec sa candidature, des orientations stratégiques de l'établissement, dont leurs conditions de réalisation et d'évaluation,
- le suivi des validations par le conseil d'administration et la Présidence de l'établissement de l'ensemble de ces orientations stratégiques, de leur calendrier, moyens de mise en œuvre, suivis, évaluations,
- le conseil auprès des élus du conseil d'administration, des collectivités impliquées, de l'État et de toutes les instances décisionnelles de l'établissement,
- la fonction d'ordonnateur et de référent légal de l'établissement,
- le développement du rayonnement de l'établissement à l'échelle locale, nationale et internationale,
- la promotion et communication de l'établissement du local à l'international,
- la recherche et le maintien d'une bonne articulation entre la dimension pédagogique, artistique et scientifique d'une part et la dimension structurelle, territoriale et d'organisation fonctionnelle d'autre part.

Les **compétences** attendues en regard sont la capacité à :

- analyser l'environnement socio-économique et culturel de l'établissement, du territoire,
- identifier et anticiper les évolutions de l'environnement et leurs incidences pour l'établissement,
- formaliser et proposer un projet de développement stratégique de l'établissement en cohérence avec les orientations du conseil d'administration,
- négocier, avec l'ensemble des tutelles, les moyens de la mise en œuvre du projet,
- définir et mettre en œuvre les outils d'analyse, de diagnostic et de suivi,
- conseiller les élus du conseil d'administration et les alerter sur les risques (pédagogiques, artistiques, scientifiques, techniques, sociaux, juridiques) d'un projet, d'une orientation,
- assister les élus et représenter l'établissement dans les instances de concertation et dans les groupes techniques de réflexion (niveaux local, départemental, régional, national et international),
- développer une stratégie de communication,
- développer des partenariats et des relations avec les médias,
- développer toute action susceptible de contribuer à l'identification et au rayonnement de l'établissement dans les champs artistique, académique et social, au niveau local, national et international.

Responsabilités pédagogiques, artistiques et scientifiques

Les **responsabilités et missions** pédagogiques, artistiques et scientifiques du DESA sont :

- l'organisation des études et de la recherche,
- l'animation de la réflexion et de l'innovation pédagogique,
- la coordination des projets pédagogiques et de recherche,
- le développement des échanges et des coopérations internationales,
- le conseil et l'orientation des étudiants,
- le suivi de l'insertion professionnelle de ses diplômés,
- l'élaboration et la mise en œuvre d'un programme d'action culturelle et, le cas échéant, des cours publics,
- l'élaboration et la mise en œuvre de la formation continue et, le cas échéant, de la validation des acquis de l'expérience.

Les **compétences** attendues en regard sont la capacité à :

- avoir de solides connaissances en arts plastiques et visuels contemporains et/ou en design,
- pratiquer une recherche théorique ou plastique dans le champ de la création contemporaine,
- connaître le fonctionnement du monde professionnel de l'art contemporain et du design sur le plan national et international,
- connaître le fonctionnement du secteur de l'enseignement supérieur et de la recherche en France et à l'étranger,
- arbitrer et opérer des choix techniques en matière d'enseignement et de recherche,
- superviser la conception et la mise en œuvre des cursus d'enseignement et des activités de recherche,
- contrôler la conformité des enseignements avec les programmes et les instructions officielles,
- mettre en œuvre et coordonner les modalités d'évaluation des cursus,
- sensibiliser aux évolutions artistiques, techniques et pédagogiques,
- diffuser et animer l'information sur les recherches en art, design, sciences de l'éducation,
- repérer et favoriser la mise en œuvre des projets pédagogiques innovants et interdisciplinaires,
- initier et/ou développer un réseau d'échanges internationaux,
- conduire des projets pédagogiques ou de recherche internationaux,
- favoriser la mobilité internationale individuelle des étudiants, des enseignants et du personnel,
- animer des groupes de réflexion et d'échanges,
- conduire des recherches personnelles ou collectives,
- repérer les potentiels et centres d'intérêt des étudiants,
- orienter et accompagner les étudiants dans leur choix de parcours de formation,
- organiser la recherche et le suivi de stages professionnels et parcours de mobilité étudiante,
- réguler les relations étudiants-professeurs,
- superviser l'élaboration de cycles inter-établissements, de formations partagées avec les universités et autres établissements d'enseignement supérieur nationaux et internationaux,

- favoriser le développement de formations interdisciplinaires,
- animer les instances pédagogiques de l'établissement,
- associer les enseignants à une approche collective du projet d'établissement,
- concevoir un programme d'action culturelle en lien avec les enseignements délivrés,
- définir des actions de diffusion intra et extra-muros,
- développer l'accueil des artistes en résidence,
- favoriser l'émergence de nouvelles pratiques artistiques,
- engager et formaliser une commande d'œuvre avec un artiste ou un designer,
- coordonner les créations artistiques avec les enseignements délivrés et les activités de recherche.

Missions structurelles, territoriales et d'organisation fonctionnelle

Au plan local et de structuration de l'établissement, les **missions** du DESA sont :

- l'élaboration et la mise en œuvre d'un programme d'action culturelle et, le cas échéant, de cours publics pour amateurs,
- l'élaboration et la mise en œuvre de la formation continue et, le cas échéant, de la validation des acquis de l'expérience,
- le management opérationnel des services et des équipes, enseignantes et non enseignantes,
- l'élaboration d'une stratégie et d'une gestion administrative et budgétaire,
- l'élaboration d'une stratégie et d'une gestion des ressources humaines,
- l'élaboration d'une stratégie et d'une gestion des bâtiments et du patrimoine.

Les **compétences** attendues en regard sont la capacité à :

- identifier et mobiliser des partenaires stratégiques à l'échelle locale, nationale et internationale,
- organiser et développer des échanges et des coproductions entre établissements,
- négocier avec les tutelles et rechercher des financements croisés,
- développer les échanges professionnels vers les acteurs socio-économiques,
- développer et contractualiser des coopérations public-privé,
- définir un projet de service (organisation, missions, ressources),
- accompagner une démarche de changement,
- animer des réunions inter ou intra services,
- superviser l'organisation des conseils d'administration, de la recherche, et de la pédagogie,
- contrôler et évaluer les actions d'un ou plusieurs services,
- répartir et planifier les activités en fonction des contraintes du service,
- déléguer les responsabilités sur les projets,
- repérer et réguler les conflits,
- adapter son management aux situations et aux agents,
- favoriser la participation et l'expression des agents,
- superviser la rédaction des documents et actes administratifs,
- élaborer un budget prévisionnel et réaliser des simulations,
- suivre l'exécution budgétaire et ordonner les dépenses et recettes,
- superviser le contrôle, la gestion et les engagements de dépenses,
- contrôler la passation et l'exécution des marchés publics,
- définir les besoins du service et les compétences associées,
- élaborer un organigramme et des fiches de postes,
- superviser, avec le service des ressources humaines, le recrutement, l'intégration, la formation et la carrière des agents,
- évaluer les agents,
- conduire un état des lieux du niveau d'équipement et d'entretien des bâtiments et du patrimoine,
- définir les besoins en matériels ou équipements (cahier des charges, inventaire, etc.),
- optimiser la gestion des équipements,
- superviser la réalisation des travaux et contrôler les mises aux normes,
- planifier la gestion des locaux ou matériels.