



ARIAM
ILE DE FRANCE

Le projet d'établissement : une vision dynamique

Jeudi 11 février 2010 – Studio Raspail

Intervention d'Éric Sprogis

Eric Sprogis

Responsable de l'enseignement artistique à la région Poitou-Charentes

Bonjour. Le terme, le mot projet, est sans doute l'un des plus répandus aujourd'hui dans le vocabulaire des professionnels de l'enseignement, quel que soit d'ailleurs le type d'enseignement. On pourrait presque dire que tout est projet. Un professeur rencontre les parents de sa classe et leur annonce qu'il va faire une petite audition dans quinze jours avec trois ou quatre élèves qui vont jouer devant une douzaine de parents : il leur parle du projet du mois. Vraiment, tout est projet : on parle de projet éducatif, de projet pédagogique, de pédagogie de projet, de projet d'établissement, ce qui est le sujet de notre journée. C'est sans doute le premier point important à aborder dans la méthode ou dans la démarche. Définir déjà ce terme de projet et peut-être décider de ne pas appliquer ce terme à toutes les actions qu'on veut mener. Qu'on soit clair, un établissement d'enseignement, donc un conservatoire par exemple, peut travailler sans projet, sans faire de projet. Heureusement d'ailleurs, parce que ça fait deux siècles que les conservatoires ne fonctionneraient pas puisque la démarche de projet est une démarche très récente. On peut très bien faire une pédagogie par programme, ce qui est réalisé à 95 %, notamment dans l'Éducation nationale mais également dans notre milieu. Il est important de définir cette démarche de projet. Sans trop s'attarder sur ce point, projet, étymologiquement, signifie « qu'on jette en avant, que l'on met en avant ».

Ça repose sur cette capacité particulière, propre à l'espèce humaine — c'est-à-dire que les autres animaux n'en disposent pas — à la fois de vivre dans le présent, de vivre aujourd'hui et en même temps, non pas simplement de prédire, de prévoir l'avenir, mais de s'imaginer dans l'avenir. Je peux aujourd'hui être présent à cette journée, vivre les instants de cette journée, et en même temps m'imaginer au mois de juillet sur mon lieu de vacances. C'est indispensable, pas simplement de prévoir mais de pouvoir s'imaginer en vacances, car parce que je m'imagine à tel ou tel endroit, je vais pouvoir agir aujourd'hui dans cette perspective. Ça va modifier mon comportement aujourd'hui. Peut-être du coup, serai-je un peu plus en forme pour vivre cette journée en m'imaginant qu'il va y avoir des moments meilleurs. Mais aussi parce qu'il sera nécessaire de réserver un lieu de vacances, de prévoir un certain nombre de choses. Ces actions-là sont donc possibles et indispensables pour que cet avenir se déroule comme prévu. C'est bien parce que je suis capable de m'imaginer à un moment donné dans l'avenir que je peux



ARIAM
ILE DE FRANCE

agir aujourd'hui, que ça va modifier mon comportement d'aujourd'hui, même si je sais en même temps que ça ne se passera pas comme ça. On sera peut-être déçu, ce sera peut-être mieux que ce qu'on avait prévu, ça ne sera pas exactement ce qui était prévu. Mais vous l'avez bien compris, ce n'est pas simplement projeter une espèce d'élément d'imagination, c'est bien d'une certaine manière de décider qu'à tel moment, je serai comme ça ou je ferai ça, ou bien le lieu dans lequel je vis, la structure qui dépend de moi seront modifiés.

C'est bien cette idée-là qui est essentielle et qui est appliquée depuis qu'on a commencé à appliquer à des structures administratives ou à des institutions, à partir des années 80, 1988, dans le cadre de ce qu'on a appelé la rénovation des services publics, la modernisation des services publics. D'ailleurs je crois que le président, qui sera tout à l'heure là, était directeur du cabinet du Premier Ministre à l'époque où ça a été lancé. Elle reposait sur deux grands axes, deux grands principes.

Premièrement, que toute politique publique devait pouvoir être évaluée, c'est-à-dire qu'elle puisse rendre compte de son action d'une certaine manière et qu'on puisse la mesurer d'une autre manière.

L'autre idée, c'est que pour pouvoir moderniser les services publics en tenant compte de l'évolution de la société, des attentes des usagers, et pour obtenir des résultats à moyen terme — parce qu'on ne peut pas prévoir trop longtemps à l'avance — les services publics devaient mettre en place des stratégies de changement qui associaient l'ensemble des acteurs, les personnels bien entendu, mais aussi les partenaires et les usagers, dans le cadre d'un projet d'établissement. On sait, par exemple, que dans l'Éducation nationale, les écoles primaires, les collèges, les lycées doivent régulièrement élaborer et déposer un projet d'établissement — ou un projet d'école comme on dit pour les écoles primaires. Marie-Madeleine a rappelé tout à l'heure que cette disposition, cette démarche, je dirai tout à l'heure cette stratégie, est désormais obligatoire, d'une certaine manière, pour les établissements, pour les conservatoires notamment, en particulier ceux qui sont classés, puisqu'ils doivent élaborer dans le cadre de ce classement un projet d'établissement.

Mais, même des établissements non classés savent que, par exemple, les conseils généraux conditionnent l'inscription de cet établissement dans leur réseau et les aides qu'ils peuvent apporter à l'élaboration d'un projet d'établissement, donc à cette perspective stratégique que je viens d'évoquer. Je ne reviendrai pas sur le point qu'a bien développé Marie-Madeleine, sur le fait que s'il y a nécessité de travailler dans cette perspective, avec cette démarche-là, avec ce type de pilotage, c'est parce que les conservatoires aujourd'hui, l'enseignement artistique en général, se trouvent placés au cœur de toute une série de demandes, d'attentes, de pressions très diverses. Ils ont un



ARIAM
ILE DE FRANCE

nombre de partenaires institutionnels de plus en plus important et dans tous les domaines. La demande sociale on pourrait dire, au sens très large du terme, qui s'exprime vis-à-vis d'eux est en augmentation permanente, aussi bien quant à leurs fonctions, c'est-à-dire l'enseignement, la diffusion, la création, la sensibilisation, l'animation, le centre de ressources, etc..., que concernant les domaines couverts, la musique, la danse, le théâtre, dans les différentes esthétiques.

Et en même temps, ils doivent mener des actions à la fois exigeantes, traditionnelles, historiques, en se préoccupant des pratiques émergentes. Je ne reviens pas sur ce point qui a été déjà bien développé. Le projet d'établissement, dans ce contexte, est un élément privilégié d'une stratégie de changement et d'amélioration. Je crois que c'est important d'avoir ça en tête. À la limite, c'est presque la seule chose qu'on pourrait retenir. Le projet d'établissement, c'est une stratégie de changement. Si on estime que l'établissement ne doit pas changer, ce n'est pas la peine de faire un projet d'établissement. Si on estime qu'il n'y a rien à améliorer, que tout va bien, tout est parfait, il ne faut pas faire de projet d'établissement.

On peut donc en conclure qu'il faut toujours faire un projet d'établissement, il me semble. On va maintenant travailler de façon schématique puis on abordera ensuite des tableaux, des graphiques, relatifs à ce processus d'amélioration. J'espère qu'on a bien compris qu'on transforme l'établissement parce que précisément on est capable de l'imaginer plus tard. Un projet d'établissement ce n'est pas dire « voilà ce qu'on va faire », ça figurera dans le document, c'est « voilà ce qu'on va être ». On décide, par le biais de ce projet d'établissement — évidemment ce n'est pas une décision qui tombe d'en haut — que dans cinq ans l'établissement sera comme ça. Il est comme ça aujourd'hui, on le décrit aujourd'hui, voilà ce qu'il est aujourd'hui, dans cinq ans voilà ce qu'il sera. Voilà ce qu'il fera dans cinq ans qu'il ne fait pas aujourd'hui.

On décide de le faire, évidemment. Cette décision-là étant prise selon des processus, des méthodes, des concertations diverses, c'est le fait même de décider qui amène et qui enclenche la dynamique, pour reprendre le titre de la journée, la dynamique de changement dès aujourd'hui. Je crois que c'est important qu'on ait cet élément-là en tête. On comprend que ce processus n'a de sens que si cette démarche est menée collectivement et qu'on y associe tous les acteurs concernés (personnel, usagers, élus, partenaires), je ne reviens pas sur ce qui a été dit tout à l'heure. Mais en prenant en compte, évidemment, la réalité de l'établissement. On évoquera la notion d'état des lieux bien que ce soit un concept, à mon avis, dont il faut se méfier, en tout cas qu'il faut préciser, les valeurs, les missions de l'établissement, les données institutionnelles, les modèles sociaux et culturels avec lesquels on travaille, même s'il s'agit de les remettre en cause.



ARIAM
ILE DE FRANCE

Si je prends l'exemple des missions de l'établissement, elle est, en principe, donnée. Ce n'est pas le directeur qui fixe cette mission, elle est donnée. C'est la raison pour laquelle on a fabriqué un jour un conservatoire. Elle est en principe donnée par les élus, elle figure dans des textes, etc... Parfois elle n'y figure pas, elle est sous-entendue. Le projet d'établissement peut permettre de revisiter ces missions, si l'on pense qu'elles doivent évoluer, parfois de les définir presque comme préalables, si ça n'a pas été défini.

L'objectif de ce travail collectif n'est pas d'obtenir une unanimité systématique, évidemment. Le but n'est pas de recueillir l'unanimité des partenaires, sinon on ne fait rien, on le sait bien. On ferait ainsi quelque chose de complètement gris, d'informe, qui serait une espèce de raboutage de tous les angles et on ne pourrait pas avoir de direction. C'est clair que les élus ont le droit, évidemment, de donner des directions. C'est vrai que le directeur, comme son nom l'indique est chargé de donner une direction. Il a été recruté pour donner une direction. Il faut que ces choix-là soient faits. On n'est pas dans une démarche absolument neutre, on est dans une démarche de recherche de consensus, sans unanimité. En revanche, et c'est ça l'essentiel, le fait d'avoir associé tout le monde et d'avoir veillé, mais de manière obsessionnelle, à associer et à informer tout le monde de cette démarche fait que les décisions qui sont prises, même si un tel ou un tel n'est pas d'accord parce que ne correspondant pas à ses propres options, on en comprendra les raisons. On les mettra en œuvre parce que ce sera le projet de l'établissement et les choses pourront évoluer de manière effectivement efficace.

Pour résumer ce point-là, avant de regarder un peu rapidement la démarche générale, un projet d'établissement, c'est une stratégie de changement et ça doit donc être une démarche collective, une démarche formalisée. Marie-Madeleine l'a rappelé, il y a un écrit qui fait que dans cinq ans, dans trois ans, dans quatre ans, ça dépend de la durée du projet, pendant toute cette période-là, on peut se référer à ce qui a été écrit parce que sinon, c'est du pilotage à vue. C'est une démarche, on va dire contractuelle, pas au sens juridique du terme, mais qu'effectivement on s'est mis d'accord pour dire « c'est bien dans ce sens-là qu'on va ». Je le répète, ça ne veut pas dire qu'on est d'accord automatiquement tous et unanimes sur la direction mais on a bien compris qu'on allait dans cette direction. Alors, en quelques mots, pour étudier la démarche, on commence par regarder : situation réelle / situation souhaitée. C'est un peu chronologique comme démarche. On est bien dans la phase d'élaboration du projet. Il y a une situation réelle, celle qu'on vit aujourd'hui, et la situation souhaitée, celle qu'on imagine pour plus tard. Vous voyez que je les ai mis sur le même plan parce que dans la pratique, on ne dit pas non. Pour l'instant, on parle de la situation. On fait l'état des lieux mais on ne parle pas de l'avenir. L'important est de ne pas censurer les débats. Dans la pratique, on sait comment ça se passe. Aujourd'hui, on constate « les élèves ne savent



ARIAM
ILE DE FRANCE

pas improviser ». État des lieux, constat. « mais ce serait bien qu'on ait des cours, il faudrait qu'on fasse quelque chose », vous voyez, c'est toujours comme ça. « L'acoustique des salles n'est pas possible. Ce qu'il faudrait, c'est qu'on ait au moins une grande salle ».

On est dans les premiers débats, dans les premières grandes concertations. Il faut absolument sauvegarder le fait qu'on est sans arrêt dans une espèce de mélange, de navettes entre la description de la situation, donc en général c'est une description de mécontentement ou d'insatisfaction, et en même temps ce qu'on souhaiterait. C'est indispensable de sauvegarder cela. Dans les situations réelles, c'est ce qu'on appelle l'état des lieux, la description des lieux, mais qui est à débattre. Quand on dit « il n'y a pas de bon piano », c'est à débattre. Ça dépend par rapport à quoi. Si on les compare au piano de la Philharmonie de Berlin, effectivement, ils ne sont pas bons, mais si on les compare par contre avec l'établissement d'à côté, peut-être que ce n'est pas si mal que ça.

On commence à identifier des problèmes. Quelle image on donne de nous ? Marie-Madeleine l'a évoqué tout à l'heure : étant donné que l'on fait un gros travail, on pense que l'établissement est très démocratisé, très ouvert, hors il continue de projeter à l'extérieur une certaine image, on a même des retours. À quelles valeurs on se réfère ? On n'a pas le temps de le développer ; si on peut tout à l'heure, on le fera dans le débat. Quelles sont les faiblesses de l'établissement ? Quelles sont les forces ?

Et en face, on va mettre des objectifs, on n'est pas encore dans le projet lui-même, on est dans le rêve, dans le débat. On va peut-être aboutir à une utopie mais il faut la laisser s'exprimer. Si un prof dit dans une réunion « oui, ce qu'il faudrait, c'est que... » et le directeur lui répond « mais ça c'est utopique, on n'y arrivera jamais », on ne pourra pas aller plus loin. On sait très bien que, par définition, on n'arrivera pas à cette utopie, par contre il faut la laisser s'exprimer. Déboucher sur une ambition est peut-être plus raisonnable avec des buts. Quelle est la situation réelle, l'image que l'on souhaite donner, à quelles valeurs on se réfère aujourd'hui ? Est-ce que ces valeurs-là ne doivent pas être changées ?

On fera un diagnostic et une analyse de la situation, et à partir de là, on identifiera, avant d'aller plus loin, les contraintes et les opportunités. Ce qui n'est pas la même chose qu'identifier les faiblesses et les forces. Les contraintes et les opportunités sont des choses qui ne dépendent pas de nous et qu'on ne pourra, a priori, pas changer. On fera avec. Je dis a priori parce que souvent, dans la réflexion, et surtout dans la mise en œuvre, il peut apparaître que des contraintes n'étaient pas aussi contraignantes et que certaines opportunités n'étaient pas aussi intéressantes que cela. Mais en tout cas, c'est un point de départ. Les contraintes peuvent être liées à certaines questions, ou au



budget. Le maire est susceptible de dire au directeur de conservatoire « vous pouvez faire un projet d'établissement mais à moyens constants ». J'invente complètement, ça n'arrive jamais, mais c'est un exemple. Ça peut également concerner les statuts des personnels : on peut faire ce que l'on veut mais on ne va pas faire un projet d'établissement obligeant un professeur titulaire à seize heures à travailler vingt deux heures.

Ce sont des contraintes. Les locaux évidemment sont une contrainte. Décider d'un certain nombre d'activités et d'actions alors qu'il faudrait bouger les murs est absolument impossible. Les opportunités, c'est de même nature, sauf que c'est positif. Ça peut être les locaux aussi. Dans le cas de construction d'un nouveau conservatoire, c'est une chose indépendante de la démarche du projet d'établissement. On a construit des tas de conservatoires partout sans qu'il y ait de projet d'établissement. Mais c'est évidemment une opportunité pour repenser toutes les activités de l'établissement et donc le projet. Ça peut être le passage en intercommunalité par exemple. Ce n'est pas automatiquement négatif ni positif en soi mais c'est une opportunité pour réfléchir à certains aspects de la marche de l'établissement. Je n'insiste pas mais je crois que c'est important d'identifier tous ces aspects mais aucunement en termes de faiblesses et forces. Les faiblesses et les forces, le positif/négatif, sont des données que l'on peut changer, sur lesquelles on peut s'appuyer pour avancer et avec lesquels il faut faire. Par exemple peut être que dans deux ans, les trois quarts des enseignants vont partir en retraite. C'est une sacrée opportunité pour eux. Je n'insiste pas. À partir de là, c'est plus du classique, ça va permettre de dégager un plan à moyen terme, de définir des choix et des objectifs prioritaires. Vous voyez là, on commence à quitter la zone de l'utopie complète pour se dire « quels objectifs doit on poursuivre prioritairement dans les quelques années qui viennent ? ».

La notion d'objectifs, je m'arrête une seconde sur ce point-là, c'est encore une notion, un mot, un terme qui est souvent utilisé de manière impropre. Que ce soient des objectifs pédagogiques pour un professeur ou des objectifs pour un projet d'établissement, l'objectif c'est le résultat. Très souvent à la question « quel est votre objectif ou votre cours de demain matin ? », l'on répond « demain matin, je vais les faire travailler sur telle chose ». Ce n'est pas un objectif ça, c'est un programme, c'est une action. L'objectif, c'est le résultat. Voilà ce qu'on ne fait pas aujourd'hui, voilà ce qu'on fera demain. Donc, l'objectif est bien de lister, décrire le résultat attendu. Je crois que Marie-Madeleine a utilisé aussi ce terme-là tout à l'heure « le résultat attendu de cette action qui est inclus dans le projet d'établissement ». On va dégager quelques grands objectifs prioritaires, et puis ensuite, on les déclinera évidemment en objectifs particuliers. On ne



ARIAM
ILE DE FRANCE

peut pas détailler ici. Pour pouvoir définir des objectifs, ils devront être évaluables, mesurables, sinon on ne pourra jamais rien vérifier.

C'est ici qu'on rejoint la question du tableau de bord et qu'on définira des indicateurs et des critères. On pourrait passer une demi-journée pour définir ces termes-là. Rapidement : l'indicateur est un peu le tableau de bord. C'est-à-dire que choisit-on d'observer dans un établissement, puisqu'on parle d'un établissement, qui nous paraisse significatif de son activité ? Et en fonction de quels critères, par rapport à quelles normes, quand il y a des normes va-t-on pouvoir se servir de ces indicateurs pour évaluer une action ?

Je prends un exemple, un indicateur classique pour évaluer un établissement est le nombre d'élèves. C'est la première chose pratiquement qu'on demande quand on veut avoir une idée de ce qu'est un établissement. « Combien d'élèves tu as chez toi ? » Mettons, j'ai 400 élèves dans mon établissement. Ça c'est un indicateur. Il est insuffisant, on le sait parce que s'il y a 398 élèves en première année de premier cycle et qu'il n'y en a que 2 qui sont dans les cycles du dessus, évidemment ça ne veut pas dire la même chose que s'il y a 398 élèves en cursus professionnel venant tous de l'extérieur et qu'il n'y a que 2 élèves de la collectivité qui sont admis. Donc on voit bien que l'indicateur — comme le disait d'ailleurs Marie-Madeleine — doit être défini en fonction de ce qu'on veut montrer. 500 élèves, ça ne veut rien dire en soi. Si c'est le conservatoire à rayonnement régional de Lyon qui a 500 élèves, ce n'est pas la même chose que si c'est l'école de musique de Montmorillon à 30 kilomètres de Poitiers qui a ces 500 élèves. Aussi, pour pouvoir dire « ah oui, c'est bien » ou « ah c'est insuffisant », il va bien falloir avoir des critères.

Le problème dans notre domaine, c'est qu'il n'y a pas de norme. Si je veux juger cette salle en termes de sécurité, j'ai des indicateurs. Ils peuvent être représentés par le nombre d'extincteurs, la taille des portes, la résistance au feu des matériaux, etc..., et une fois que j'ai mesuré ça, je peux les confronter à des normes. Il existe des normes réglementaires qui permettent de dire « cette salle est conforme ou pas aux règles de sécurité ». En matière d'enseignement artistique, il n'existe pas de normes pour l'essentiel. Il va donc bien falloir établir des critères qui peuvent être la comparaison avec les années précédentes ou la comparaison avec d'autres structures. Mais surtout arriver à définir ces critères peut permettre un débat très intéressant dans l'élaboration du projet pédagogique.

Comment va-t-on faire pour pouvoir juger et évaluer à la fois l'action qu'on mène aujourd'hui, sa situation réelle, et celle qu'on souhaite ? C'est-à-dire le moment venu, quand on aura mené les actions du projet d'établissement et qu'on sera arrivé à son terme, avant de partir sur un autre projet, qu'aurons-nous comme outils pour évaluer



ARIAM
ILE DE FRANCE

qu'on a bien atteint les résultats qu'on voulait obtenir ? Et vous avez compris que cette méthode — je reviendrai après sur l'évaluation — doit être définie dès le début. On n'attend pas d'être au bout du projet d'établissement pour se demander « comment va-t-on évaluer ça ? ». Les méthodes d'évaluation, les résultats attendus et la mesure de ces résultats, doivent être partie intégrante du projet d'établissement avant sa mise en œuvre.

On en dégagera donc des plans d'action, là on peut passer assez vite. C'est une série d'actions qui vont nous permettre d'atteindre ces objectifs. Pour démocratiser l'enseignement en tant qu'objectif prioritaire — bon, on ne se contentera pas d'un terme aussi vague mais pour l'instant on fait comme ça — on dégagera certaines actions. Comme baisser les tarifs d'inscription, créer des cours dans les quartiers, modifier certains éléments de pédagogie, ouvrir à certaines disciplines. Il y a donc une série d'actions pour lesquelles il faudra des moyens. Et on l'a dit tout à l'heure, ce n'est pas simplement des moyens budgétaires, ça peut être des moyens en formation, en organisation, en emprunts de locaux, etc...

Il faudra aussi un échéancier, je ne souhaite pas répéter pas ce qui a été dit tout à l'heure, tout ne se fera pas en même temps, tout ne se fera pas au début, tout ne se fera pas seulement à la fin, mais ça devra être planifié sur l'ensemble de la période considérée pour la mise en œuvre du projet d'établissement.

À ce stade, quand on a fait ça, on approche de la rédaction, d'une manière quasi finale, du projet d'établissement qui aura sans doute fait l'objet, à toutes les étapes évidemment, de pré-projets. Dans les différents projets d'établissement que j'ai été amené à piloter dans mon ancien métier de directeur, il y en a eu quatre à chaque fois. On s'inspirait un peu de ce qui se passe pour les programmations architecturales, on faisait des avant-projets sommaires, des avant-projets définitifs, qu'on faisait valider au fur et à mesure. À un moment donné, le tout doit être validé par ceux qui y ont participé, par les acteurs, mais évidemment aussi par les responsables de la collectivité. Sous des formes diverses, ça peut être un passage en conseil municipal. C'est ce que nous faisons, c'est formidable. Ça peut être également un passage en conseil d'établissement parce que c'est aussi une structure où tous les partenaires se retrouvent, et c'est présidé en général par le président de la collectivité, le maire ou le président de l'agglo, mais en tout cas il y a une validation.

Personne ne doit pouvoir dire deux ans après « pourquoi on fait ça ? », ou être surpris qu'on mette en œuvre telle action parce qu'elle est conforme au projet d'établissement, surtout si dans ce projet, il y a des objectifs relativement aigus, tendus, clairs, qui bouleversent éventuellement les données et qui créent des ruptures, parce que c'est ça aussi un projet d'établissement. Tout ça aura été validé, on en aura mesuré les effets. Et



ARIAM
ILE DE FRANCE

ensuite c'est tout simple, il faut le mettre en œuvre avec un comité de pilotage qui va permettre régulièrement de suivre l'action et de vérifier où on en est. « Tiens, on a atteint les objectifs à 20 %, à 5 %. Tiens, on est un peu en retard, on est un peu en avance. Certains événements nouveaux se sont produits. Tiens, on va inclure ceci parce que, soit on n'y avait pas pensé et c'est un peu dommage, soit il s'est produit un événement particulier, une opportunité nouvelle qui fait qu'on va enrichir le projet ou éventuellement modifier un certain nombre de données ».

Je termine par un dernier tableau, l'évaluation, naturellement. Une fois que tout sera fait, on évaluera la mise en œuvre du projet d'établissement à partir des indicateurs et des critères qu'on avait définis, qui permettront de vérifier qu'on a réalisé le projet d'établissement à plus ou moins tant de %, même si ce ne sont pas des mesures évidemment arithmétiques. Naturellement, personne ne fait exactement ce qui est prévu. On en fait plus, on en fait un peu moins parfois. Ceci est juste un modèle théorique, donc là ce n'est plus une démarche chronologique ou méthodologique, mais je crois que c'est important qu'on l'ait.

D'abord il y a quatre données un peu préalables, mais qu'il faut en tout cas avoir visitées avant de se lancer dans l'affaire. À quelles valeurs et quels principes on tient ? J'enchaîne, je ne commente pas. Quelles sont les options institutionnelles dans lesquelles on se situe ? C'est-à-dire que décide-t-on, est-ce qu'on est un établissement par exemple, municipal, intercommunal, en relation systématique avec l'Éducation nationale, etc... Il y a des options institutionnelles, il faut les éclairer. Quelles sont les fonctions, donc les missions de l'établissement ? Enseignement, diffusion, ... ? Quel est son statut ? Un CRD, un CRR, un CRI, une école associative ? Ils n'ont pas les mêmes statuts, et même s'il y a des points communs entre eux, le projet d'établissement doit tenir compte de ce statut. Et puis des modèles théoriques. À quoi se réfère-t-on ? Quelle est l'idée qu'on se fait ? Quelle conception a-t-on de l'enseignement artistique ? Par exemple, par rapport au modèle historique, mais ça peut être d'autres modèles aussi, un conservatoire qui serait centré sur le jazz, la musique actuelle ou la danse contemporaine, pourrait se référer à d'autres modèles théoriques que l'histoire des conservatoires tel qu'on la connaît dans notre pays.

Tout ça donne déjà, sans aller plus loin, un projet intentionnel. Dans ce projet — c'est ce que je disais tout à l'heure — mieux vaut ne pas commencer tout de suite par l'état des lieux ni les objectifs. D'abord se demander « quels sont les critères qualitatifs par lesquels le projet doit marquer une avancée ? ». Je ne le répèterai jamais assez, un projet, ça marque une avancée. Un point important : il faut d'abord commencer à définir ces critères par rapport aux bénéficiaires, évidemment, les élèves, les publics en général. C'est quand même eux qui doivent bénéficier de ces avancées, ça paraît logique. Ensuite,



ARIAM
ILE DE FRANCE

les critères pour l'organisation : en quoi ça va améliorer l'organisation générale de l'établissement ? Et enfin, les améliorations pour les personnels.

A chaque fois que je présente les choses dans cet ordre-là, on réagit : « mais pourquoi mettre les personnels après l'organisation ? ». Les élèves, on comprend que ce sont les premiers bénéficiaires mais pourquoi les personnels ne passeraient-ils pas avant l'organisation ? Précisément, ça permet de ne pas faire porter sur les personnels les problèmes d'organisation. Imaginons que dans les problèmes, dans l'état des lieux relevés, les inscriptions soient chaque année un « foutoir ». Les élèves, les parents ne peuvent pas avoir d'informations, c'est très dur de connaître les horaires des cours, les plannings, ce n'est pas affiché, etc ... Il faut donc améliorer ça. Si on commence par examiner d'abord la question du personnel, on va dire « oui, c'est parce que la secrétaire est nulle ! ». C'est peut-être vrai mais il faut voir auparavant ce qu'on peut améliorer dans l'organisation de l'établissement pour que ça fonctionne bien. Si ensuite se posent des questions de formation du personnel pour s'adapter, on parlait de l'informatique tout à l'heure, évidemment, on le fera. **Mais vous voyez, c'est ce qui explique cet ordre-là.** Ensuite, on construit le projet, on passe au grand schéma précédent et ça nous donne le projet opérationnel tel qu'on l'a évoqué tout à l'heure. Je vous remercie.

Bernadette Grégoire

Directrice générale de l'ARIAM Ile-de-France, modératrice de la journée

Bravo, ça semble très simple.

Eric Sprogis

Responsable de l'enseignement artistique à la région Poitou-Charentes

Un mot sur le temps de montage du projet. Marie-Madeleine a rappelé tout ce que la DMDTS avait produit, notamment concernant le schéma d'orientation. C'est aussi pour introduire le débat que je dis que le schéma d'orientation comprend pour la première fois plusieurs pages plutôt bien écrites et détaillées sur ce qu'est un projet d'établissement ainsi que sur la méthode.

Je vais partir d'une anecdote. Il y a quinze, seize ou dix sept ans, j'étais directeur du conservatoire de Poitiers et le ministère, ce n'était pas la DMTS à l'époque, donc la direction de la musique et de la danse décide que les établissements doivent rédiger un projet d'établissement et sous-entend même que les subventions vont être conditionnées par ce projet d'établissement.



ARIAM
ILE DE FRANCE

J'ai travaillé dans un établissement où nous en étions déjà à notre deuxième projet. Ça fait bien vingt ans, donc c'était mon premier projet, je trouve ça très bien. Sauf que cette circulaire arrive dans les conservatoires le 15-20 mai afin que les projets d'établissements soient retournés aux DRAC fin juin. Tout le monde sait d'ailleurs que c'est une période très légère pour les directeurs de conservatoires ! Le résultat, c'est que pour certains directeurs comme moi, le projet était fait, c'était facile, il existait, il était en œuvre déjà, il avait été élaboré et adopté un an avant, on l'a donc transmis. D'autres ont dit : « qu'est-ce que c'est encore que cette lubie d'en haut ? » et ils n'ont rien fait. La troisième catégorie, c'est le directeur qui, en vitesse, dans son bureau, a écrit des trucs, comme ça, a fait signer le maire et l'a envoyé. J'étais vraiment furieux. Moi qui crois complètement à cette démarche, qui pense vraiment que c'est un formidable outil de management et de transformation des choses, c'était vraiment lui rendre le plus mauvais service que de laisser croire qu'on pouvait élaborer un projet d'établissement en un mois. Le projet d'établissement s'élabore sur le temps. C'est une des raisons pour laquelle d'ailleurs, on parle de cinq ans, non pas en référence aux plans quinquennaux soviétiques mais parce que cinq ans, c'est un mandat municipal moins un an. C'est ce que j'ai toujours vécu à Poitiers. Ce n'est qu'après chaque élection municipale au mois de mars — il se trouve que c'était la même équipe, le même maire en tout cas qui était réélu — dans le mois qui suivait, les directeurs d'établissements culturels dont le conservatoire, recevaient une lettre de mission qui leur rappelait « voilà les missions de l'établissement pour le mandat en cours ». C'était évidemment discuté, et ensuite sur cette base, pendant l'année qui suivait, sur six ou sept mois, on faisait le bilan du précédent projet et on élaborait. On faisait tout ce travail de concertation et d'échange et on adoptait généralement le projet pour les cinq ans qui allaient venir au mois de mars-avril l'année suivante. C'est une bonne démarche. Malheureusement, ce n'est pas toujours calé comme ça en fonction des mandats municipaux. Néanmoins si vous n'avez pas de projet n'attendez pas la fin du mandat municipal dans lequel vous êtes actuellement pour vous lancer. Par contre, il est difficile d'imaginer un projet d'établissement qui aille beaucoup au-delà d'un mandat municipal. Parce que malgré tout, si on veut le mettre en œuvre, il faut qu'il soit soutenu et accompagné par les élus, et les élus a priori ne vont pas s'engager — ce qui est normal en démocratie — au-delà de leur mandat.

Bernadette Grégoire

Directrice générale de l'ARIAM Ile-de-France, modératrice de la journée



ARIAM
ILE DE FRANCE

Merci beaucoup Eric. Je crois que ces tableaux sont très parlants et quand on les voit défiler comme ça au fur et à mesure, on a quasiment l'impression qu'on inscrit dans notre imaginaire la vision du projet d'établissement. Je propose que l'on ait à présent un court temps de débat et d'échange avec Eric Sprogis et avec Marie-Madeleine Krynen.

Intervenant du public

Carmen Lejeune, directrice d'une école municipale non-agrèée à Saint-Mandé. Je souhaiterais savoir, dans la mesure où nous allons rédiger un projet d'établissement, si nous pouvons obtenir facilement un accompagnement pour être certains qu'on travaille correctement, être encadré par l'ARIAM par exemple ?

Bernadette Grégoire

Directrice générale de l'ARIAM Ile-de-France, modératrice de la journée

Au niveau de l'ARIAM, nous faisons cette rencontre cette année et l'année prochaine, nous allons proposer un module d'accompagnement des directeurs de conservatoires et des directeurs d'affaires culturelles de villes qui souhaitent travailler pour rédiger et pour avancer sur leurs projets propres. Je ne sais pas si on peut appeler ça une formation ou un séminaire de travail. Mais c'est l'idée de pouvoir se situer par rapport aux spécificités de chaque ville et aux axes prioritaires des équipes à la fois artistiques et pédagogiques et puis des élus, avec peut-être ensuite un accompagnement, un coaching sur site.

Intervenant du public

Béatrice Coniam-Chauvel, CRC de Lagny-sur-Marne. Je voulais juste demander à Monsieur Sprogis d'apporter une précision par rapport au conseil d'établissement et au comité de pilotage.

Eric Sprogis

Responsable de l'enseignement artistique à la région Poitou-Charentes

Le conseil d'établissement, on le connaît en principe, c'est une structure permanente, une instance de l'établissement présidée en général par le maire ou son représentant, avec l'équipe de direction, des représentants des profs, des parents, des élèves, etc... On connaît tous ce dispositif qui donne son avis sur le budget, sur les orientations de l'établissement. J'évoquais tout à l'heure le conseil d'établissement comme un des lieux



ARIAM
ILE DE FRANCE

possibles, quand il en existe sous cette forme-là, de validation du projet parce que ça permet d'avoir tout le monde autour de la table. Le maire ou le président de l'agglomération étant président de ce conseil, évidemment, s'il ne donne pas son accord, on n'a plus qu'à remettre l'ouvrage sur le métier.

Ça peut prendre d'autres formes. Il y a néanmoins la nécessité d'un comité de pilotage : c'est un comité de suivi, c'est-à-dire un groupe qui va à intervalles réguliers — peut-être une fois par an parfois plus, parfois moins — faire le point sur les avancées du projet d'établissement et décider s'il faut revoir un certain nombre de choses. J'ai personnellement expérimenté des formes assez différentes, ça peut être le conseil d'établissement en tant que tel, qui joue ce rôle-là, ça peut être parfois le conseil pédagogique, ça peut être des volontaires. Trois ou quatre profs volontaires, peut-être un parent, un représentant de l'association des parents d'élèves, puis peut-être un élève. Est-ce que vous êtes d'accord pour qu'une ou deux fois par an, on se réunisse pour faire le point du projet d'établissement ? Ça peut être des gens élus aussi, ça vraiment, je crois qu'il n'y a pas de règle absolue à ce niveau-là. Tout est possible. Encore une fois, le but, ce n'est pas d'écrire le projet lui-même, c'est de le concevoir. Est-ce que les élus doivent être dedans ou pas ?

Il y a plusieurs solutions possibles : que l'élu soit dedans et suive cela, ou bien le contraire. À mon avis, mais c'est complètement personnel, par mon expérience, il est plus efficace que l'élu ne soit pas associé à ce travail. Car l'élu, c'est justement celui qui va le recevoir par la suite, et il doit garder son autonomie de décision à partir de ce qui va remonter de l'établissement pour pouvoir dire : « ça ok, on le fait, ça on ne le fait pas », par exemple.

Intervenant du public

Géraud Chirol, directeur du conservatoire de Fresnes. Je voulais poser une question qui concerne la problématique des réseaux d'établissements et donc du projet dans un cadre plus large. Prenons l'exemple de Fresnes qui est dans un CRD sur trois sites : Fresnes, Cachan, L'Haÿ-les-Roses, et ce CRD lui-même est dans une agglomération qui compte huit établissements d'enseignement artistique de statuts différents. Il est clair que la démarche du projet devient peut-être un peu titanesque dans sa phase de concertation mais en même temps, c'est très intéressant. Je voulais avoir votre avis sur comment se décline le projet d'établissement en tant que tel et le projet des différents niveaux de réseaux ?

Marie-Madeleine Krynen



ARIAM
ILE DE FRANCE

Inspectrice générale musique à la DGCA

On va répondre à deux voix. On sera ainsi complémentaires ou bien on formulera les mêmes choses différemment.

Déjà il faut définir le mot « réseau ». Ça recoupe des réalités assez différentes les unes des autres. Et heureusement, parce que justement, ça été mis en place dans les années 90 avec les premiers schémas départementaux qui comme vous le savez ont pris la suite des écoles départementales.

On a eu une formule, pendant un certain nombre d'années, d'écoles départementales qui sont toujours très vivantes et efficaces. Ce n'est pas une remise en cause mais c'est plutôt un outil supplémentaire. L'idée de base des schémas départementaux, c'est qu'il faut travailler ensemble. Lorsqu'on est isolé dans sa manière de voir les choses, évidemment, on n'a pas toutes les réponses. Je fais peut-être un détour mais je pense que ça peut nous donner quand même quelques outils, c'est que ce soit pour la musique et pour la danse, un tout petit peu moins pour le théâtre mais tout de même, les champs des possibles sont immenses.

C'est-à-dire qu'on peut avoir un établissement qui veut faire toutes les disciplines ou au contraire qui va se concentrer sur une esthétique donnée, etc... Or, dans le service à la population, on ne peut pas répondre à toutes les demandes et à toutes les attentes, à tous les besoins. Répondre à toutes les demandes, ça c'est sûr, mais répondre à tous les besoins c'est plus ennuyeux. C'était ça l'idée de base : qu'on s'associe à plusieurs pour être complémentaires dans un rayon géographique donné et qu'au fond, soit par rapport à des niveaux d'élèves soit par rapport à des champs esthétiques ou des spécialités diverses, le projet d'établissement puisse être limité. On peut dire par rapport aux besoins que le service est quand même rendu d'une manière réaliste. Ça montre qu'il y a une préoccupation qui est de l'ordre des complémentarités territoriales et qu'il faut aussi connaître son environnement. Assumer ses limites et connaître l'environnement constitue le premier acte du réseau. Le deuxième acte, c'est de le construire ensemble. Si comme le disait Eric, il faut partir des besoins des usagers, des élèves, de son public, et bien les besoins du public, c'est d'avoir l'ensemble des champs artistiques représentés dans un territoire donné.

C'est tout l'enjeu des schémas départementaux qui essaient justement d'accompagner les collectivités sur ces aspects. Ça prend ensuite des formes différentes. Evidemment, dans une première phase où on est autonome, chacun a réfléchi à sa propre cohérence. Ce mot cohérence, c'est ce qu'on a essayé de défendre dans l'idée du classement en CRC par exemple. Même si on ne fait pas tout, à un moment donné, il faut qu'on ait quelque chose qui soit cohérent dans cette offre. C'est-à-dire qui soit à la fois dans des pratiques, de la création, de la culture et des pratiques partagées.



ARIAM
ILE DE FRANCE

Ce sont les dénominateurs de base. Après cela peut se décliner sous différentes formes. Quand on part d'une réalité où on est séparé des autres, où on n'a pas encore travaillé ensemble, la première chose à faire est déjà de se rassembler pour connaître quelles sont les spécificités et les cohérences de chacun ou, en tout cas, la recherche de cohérence de chacun. Le deuxième acte c'est ensuite de pouvoir faire évoluer les choses ensemble dans cet esprit, d'établir des complémentarités et ce, peut-être, avec l'aide d'un schéma départemental qui va nous accompagner.

Quelle forme ça va prendre sur le plan de l'organisation, de la méthode, etc... ? Evidemment, ça repose aussi sur les personnes, on ne l'a pas dit jusqu'à maintenant mais on sait à quel point les dynamiques personnelles sont importantes dans ce travail. Une des questions difficiles dans les réseaux — à l'inspection nous avons été beaucoup concernés par ça — c'est qu'on s'est rendu compte qu'on jouait souvent un rôle de catalyseur. Finalement, nous n'aurions pas été là, ça aurait marché tout aussi bien, peut-être mieux. Mais en tout les cas ça a permis aux personnes de se rassembler, de mettre sur la table des sujets en commun, de telle sorte qu'on n'ait plus la sensation que c'est la commune d'à côté qui a pris l'initiative, qu'« untel » veut prendre le pouvoir et tout ramener à soi. Finalement, c'est très basique, c'est humain. C'est normal parce qu'on a des tailles différentes, des richesses différentes et des énergies différentes.

Cette question du réseau n'est ni simple ni facile. Par exemple, la question du chef de file, comment la gère-t-on ? Dans le schéma départemental il peut y avoir des ressources qui permettent effectivement de mettre en place une instance. On l'avait fait dans le territoire de Belfort où on avait construit ce que disait Eric, c'est-à-dire une espèce de cité idéale de l'enseignement musical. C'était surtout la musique à ce moment-là, avec une réalité complexe parce qu'il y avait des harmonies, des écoles d'harmonie associatives. Il y avait des écoles municipales non classées, quelques écoles agréées et puis un CRD aujourd'hui. Cette hiérarchie était difficile. Or, il s'est trouvé qu'en réunissant toutes ces personnes, on a placé un chargé de mission — j'avais réalisé le premier stade de travail — qui a aidé tout le monde à réfléchir ensemble. Au bout d'un moment, ils ont décidé ensemble d'avoir un coordonateur mais qui n'était pas le directeur du CRD. Il ne souhaitait pas prendre cette position et ça a été un bienfait. Ce fut un directeur, aujourd'hui d'un CRC, qui a rassemblé autour de lui tout le monde et ce travail a été extrêmement productif.

Ça a abouti à l'intégration de l'ensemble des personnels, alors que ce n'était pas du tout acquis au début. Ça a eu des effets positifs, qu'on espérait, qui avaient été signalés mais qui généraient énormément d'inquiétudes — comme vous pouvez l'imaginer, chez des associations qui d'un seul coup se retrouvaient dans une seule collectivité... Après, elles se sont rendues compte que ça allait produire des effets extrêmement bénéfiques. C'est-



ARIAM
ILE DE FRANCE

à-dire qu'on allait respecter les pratiques associatives, les pratiques amateurs, et même, on allait les soutenir. Il allait y avoir des améliorations en termes de statuts, de stabilité de l'emploi, plus un plan de formation, un accès au diplôme d'Etat, etc... Et du coup, je ne dis pas que tout est parfait dans le meilleur des mondes mais ça a quand même produit beaucoup d'améliorations. Voici une illustration de cette affaire du réseau qui est assez complexe.

Eric Sprogis

Responsable de l'enseignement artistique à la région Poitou-Charentes

Je vais répondre succinctement à la question sur la place du projet et la notion de projet d'établissement dans un certain nombre de réseaux. Il ne faut pas confondre un réseau et un schéma, ce n'est pas tout à fait la même chose. Le réseau, par définition, ce sont des relations entre des entités, des établissements non hiérarchiques. Le schéma, par contre, peut prévoir éventuellement un mode d'organisation. Le mot réseau provient de la même racine étymologique que rets, le filet, où chaque point est placé au même point que les autres.

Donc, le réseau se constitue. Cherchons la raison pour laquelle des établissements se mettent en réseau. Est-ce que ça porte sur toute l'action qu'ils mènent ? C'est-à-dire que rien ne se fait en dehors de ce réseau, chaque établissement règle son action en fonction de lui : ce réseau a donc vocation à se présenter comme une entité en tant que telle. Là, ça peut justifier que le projet d'établissement s'élabore à ce niveau-là avec l'ensemble. Parfois ce sont des réseaux qui par la suite débouchent sur des fusions d'établissements en intercommunalité, etc...

Ou bien, dans le cas le plus fréquent, le réseau ne porte que sur certains aspects. Je pense au réseau des conservatoires classés de Poitou-Charentes qui s'est constitué pour mettre en place et développer le CEPI par exemple, ça ne porte que là-dessus mais de manière très stricte et très forte. Ou bien pour mettre en commun des moyens de documentation, des moyens de formation, des échanges, etc... Et à ce moment-là, ça n'implique pas automatiquement qu'il y ait un projet d'établissement au niveau du réseau. Au contraire, chaque établissement doit évidemment développer son propre projet avec des concertations : on s'échange, on s'informe. J'ai oublié de dire tout à l'heure que c'est très important, au moment où le projet d'établissement est bouclé, avant de le mettre en œuvre, qu'il doit être très largement diffusé. C'est complètement idiot mais ce ne sera pas un document qui finira ensuite dans le tiroir du directeur. Ça doit être diffusé à tous ceux qui ont participé, à tous les membres du personnel



ARIAM
ILE DE FRANCE

naturellement, mais aussi aux partenaires, aux conservatoires voisins, etc... C'est important.

Sur la base de cette connaissance des projets, on peut imaginer ensuite des complémentarités sur certains aspects. Soit le réseau est en fait la future entité et donc c'est à ce niveau-là que se fait le projet d'établissement, soit c'est une mise en commun de moyens, une mutualisation de moyens ou de réflexions, de personnels et autres. À ce moment, on inclut dans le projet d'établissement de chacun des établissements le fait qu'on fait partie d'un réseau. Mais en tout cas, dans les quelques minutes que nous avons, c'est peut-être la seule réponse qu'on peut essayer de faire.

Bernadette Grégoire

Directrice générale de l'ARIAM Ile-de-France, modératrice de la journée

Une autre question ?

Intervenant du public

Je voulais savoir, dans l'optique d'une demande de classement, hormis le projet, y a-t-il des critères auxquels il faut répondre parmi les enseignements, les locaux ou l'accessibilité, et dans ce cas-là existe-t-il un document de référence ?

Marie-Madeleine Krynen

Inspectrice générale musique à la DGCA

Il existe un texte sur le classement, paru fin 2006. Il y a effectivement des critères pour le classement qui sont décrits. Je fais un rappel succinct, mais ça fait aussi partie du débat sur le projet. L'idée du conservatoire classé à rayonnement communal, c'est pratiquement ce qu'on souhaite. Si on avait un souhait tous ensemble, ce serait qu'aujourd'hui tous les établissements soient classés CRC. Pourquoi ? Parce qu'on se rassemblerait sur une plate-forme commune qui exprimerait clairement que nous avons des missions communes à tous les établissements : la mission d'enseignement, la mission d'ouverture aux jeunes d'âge scolaire de la collectivité — c'est-à-dire un lien privilégié avec l'Éducation nationale —, la prise en compte des pratiques amateurs. Parce que le débouché principal et presque exclusif de certains établissements, c'est de pouvoir ensuite vivre sa vie en tant qu'amateur, c'est donc ce qui donne du sens à tout cet effort de formation. C'est évidemment la déclinaison de toutes les actions, pédagogiques pour certaines, et de tous ces partenariats, sur le plan de la diffusion et de la création. Ce sont



ARIAM
ILE DE FRANCE

les missions communes à tous les établissements et c'est pour ça qu'on a adopté le même terme, qui pourrait être controversé, mais bref, on n'en a pas trouvé d'autre, de conservatoire. Tout le monde est conservatoire à ce titre-là. Ensuite, ce qui est aussi commun, c'est l'obligation de travailler en réseau, ça rejoint la question précédente : « dans quel intérêt ? par rapport à quel public ? » L'autre élément est d'avoir ce fameux projet d'établissement. Ça, c'est ce qui s'applique à tous.

Ensuite, c'est la logique territoriale, en fait, qui est déclinée, si on regarde le dessous des cartes. C'est-à-dire qu'au fond, un CRC doit établir une cohérence dans son projet par rapport à son territoire. C'est pourquoi nous n'avons pas voulu être très contraignant sur le quantitatif, par exemple, parce qu'on peut avoir un petit établissement extrêmement cohérent en termes de formation des élèves dans le sens de l'enseignement spécialisé. C'est sur la base de la cohérence de cet enseignement et de la qualité de ses partenariats qu'il sera évalué. Il devra avoir les enseignements qui contribuent à cette cohérence, c'est-à-dire la pratique, la culture, ainsi que la dimension de création, qui est présente, avec un outillage différent à chaque niveau de classement, puisque l'aspect de création doit être présent dans l'ensemble des cours collectifs.

Quand on dit « le cahier des charges du CRC est constitué d'une seule spécialité, soit la musique, soit la danse, soit le théâtre », on pourrait donc imaginer un établissement classé pour le théâtre. Je crois que c'est à peu près tout. Non, j'oublie une chose. Si l'établissement choisit la musique ou le théâtre, c'est que ce sont les pratiques collectives qui sont au gouvernail, c'est-à-dire qu'on dispose des enseignements à caractère individuel correspondant aux pratiques collectives qu'on met en œuvre. C'est-à-dire au fond, quel est l'acte artistique que l'on veut produire, ou quel point fort de la collectivité souhaite-t-on conforter ? Et du coup c'est en s'ancrant dans ces pratiques collectives qu'on va décliner l'ensemble des pratiques individuelles, et non l'inverse. Hors, historiquement, c'est quand même sur l'inverse qui se produit.

Je crois avoir à peu près résumé ce qu'il y a dans le texte. Normalement, les textes d'arrêtés ne sont jamais très faciles à lire, il faut arriver à les décrypter entre les lignes. En tout cas, en ce qui concerne les critères et les conditions, c'est vraiment dans le texte.

Intervenant du public

Juste aussi pour les locaux.

Marie-Madeleine Krynen

Inspectrice générale musique à la DGCA



ARIAM
ILE DE FRANCE

Nous avons commencé à travailler sur la question des locaux et de l'équipement ; dans ce texte-là nous y avons renoncé, pour des questions de réalisme. C'était très difficile. Effectivement, on peut toujours décrire une utopie, avec un document d'accompagnement qui dise, comme dans les années 80, ce qu'il est bien d'avoir dans votre école de musique. Qui rappelle les normes de sécurité, un certain nombre de conditions d'accueil du public et tout ce qui s'impose déjà par la loi. Ça n'est pas négociable, et ça demande vérification dans le cadre du classement. On a donc mis une phrase à minima qui dit que vous devez disposer des locaux et des conditions matérielles qui sont en rapport avec l'activité que vous développez.

Ce qui laisse quand même une marge d'appréciation et de discussion avec la collectivité, en disant « écoutez, effectivement vous voulez faire de la percussion mais vous avez un local de 10 m², ça ne va pas marcher ».

Bernadette Grégoire

Directrice générale de l'ARIAM Ile-de-France, modératrice de la journée

Je salue l'arrivée du Président Jean Levain, conseiller régional, qui est le président de l'ARIAM. Merci d'être là. A tout à l'heure. Est-ce qu'il y a une autre question ?

Intervenant du public

Bonjour, Mokhtar Bana, je suis directeur culturel d'une agglomération en Yvelines. J'avais juste une question par rapport à ce que vous disiez tout à l'heure sur le réseau et le schéma. Est en cours un schéma d'organisation de l'enseignement sur la communauté d'agglomération, on a un CRD tout neuf depuis trois ans, avec, en projet, un projet d'établissement. Parallèlement, on m'a demandé de travailler sur le schéma d'organisation de l'enseignement, sachant je crois que les Yvelines ne produiront pas de schéma départemental. Ou j'ai mal compris, ou vous disiez qu'il était possible, dans ce cadre d'un schéma d'organisation, qu'on puisse établir un projet d'établissement global ?

Eric Sprogis

Responsable de l'enseignement artistique à la région Poitou-Charentes

Disons qu'un schéma, on est obligé de le travailler un peu au couteau, évidemment ça va manquer de nuance. Il me semble qu'on pourrait dire qu'un schéma départemental d'enseignement artistique, c'est un projet d'établissement d'une certaine manière. C'est



ARIAM
ILE DE FRANCE

l'équivalent, c'est la même démarche. Finalement, on définit des objectifs, des résultats à atteindre, des moyens, et on met en place un échancier avec des actions à mener pour arriver à ce résultat. C'est une démarche dynamique et d'élaboration d'un schéma, que ce soit départemental ou sur une agglo. À partir du moment où l'on structure les rapports entre les acteurs, en l'occurrence les établissements, pour atteindre des objectifs, donc des résultats, on est dans une démarche de projet. Et le fait même d'avoir participé à l'élaboration, de s'être concerté pour élaborer ce schéma, fait que les choses avancent. C'est vraiment la même dynamique et le même esprit que ce qu'on a appelé un projet d'établissement, centré sur un établissement.

Lorsqu'un réseau d'établissements décide de collaborer, d'établir des liens sur certains aspects de l'action, c'est pour ça que l'image du filet est juste, il y a des points et puis des liens. On met en commun, je ne sais pas, les fonds documentaires, le parc d'instruments, les examens, etc..., ce n'est pas forcément la mise en réseau la plus intéressante. Mais si on met en commun des moyens de formation, par exemple, là, on n'est pas dans une démarche de projet mais dans quelque chose de très intéressant et indispensable. D'autant plus que Marie-Madeleine a rappelé que c'est même maintenant une obligation de travailler en réseau. Ça se fait néanmoins sur un élément très clairement déterminé, très précis. Ce qui n'implique pas, je crois que c'est important, que chaque établissement du réseau doive complètement redéfinir son action en fonction de ce réseau. Je crois que le réseau, par définition, c'est le principe de subsidiarité, c'est-à-dire que chaque établissement doit garder son action.

Je vais prendre un exemple, le réseau des conservatoires classés de la région Poitou Charente, les CRR-CRD qui existent depuis vingt ans, c'était pour organiser le DEM ou le DEC. Maintenant, c'est pour assurer le CEPI depuis trois ans, c'est important, les directeurs se réunissent une fois par mois. Je suis chargé, au titre de la Région, d'aider à coordonner ce réseau, mais on a toujours tenu à ce que ça ne porte que sur l'orientation professionnelle. On échangeait entre directeurs sur ce qu'on faisait ailleurs, les recrutements de profs, les méthodes qu'on utilisait, les formations musicales, etc.... Le réseau ne portait que là-dessus parce qu'on estimait que, précisément, sur tout ce qui est la mission centrale des établissements, c'est-à-dire la formation des amateurs, il fallait que chaque établissement garde son autonomie, puisse faire ses expériences et que ce ne soient pas des expériences d'évaluations devant passer systématiquement par les fourches caudines d'une organisation régionale.

Vous voyez la différence entre un schéma qui définit des objectifs précis, qui fait que finalement tout le monde y travaille, et un réseau qui porte sur certains aspects de l'action. Ça peut être des tas d'autres choses qui ne justifient pas automatiquement qu'on détermine, même s'il y a des objectifs, des échanciers et des mesures



ARIAM
ILE DE FRANCE

relativement strictes, comme un projet d'établissement peut le représenter. C'est-à-dire que c'est bien un plan de travail, un projet d'établissement. Est-ce que je réponds à la question ?

Intervenant du public

Oui, très bien.

Bernadette Grégoire

Directrice générale de l'ARIAM Ile-de-France, modératrice de la journée

Ça sera intéressant tout à l'heure, cet après-midi d'ailleurs, d'écouter deux interventions, deux expériences disons, de communautés d'agglomérations : celle de Brest Métropole Océane et celle de Grand Paris Seine Ouest. Ce sera également une manière d'aborder cette question du travail à plusieurs conservatoires. Une dernière question.

Intervenant du public

Muriel Mahé, je suis membre de la FNAPEC, la fédération des parents d'élèves. Je voulais juste revenir sur la difficulté à laquelle vous être confrontés dans l'établissement de ces projets d'établissements, quant à la concertation avec les usagers. Hors quand il y a un représentant des parents d'élèves, c'est souvent moi. C'est justement la difficulté de la structuration de la représentation des parents d'élèves car pour pouvoir dialoguer, pour se concerter avec les usagers, il faut des représentants des usagers. La multiplicité des personnes rend difficile une concertation un peu organisée. Et la difficulté qu'on a dans les établissements artistiques, c'est que contrairement à l'Education nationale où on a imposé une structuration des parents d'élèves et de la parole des usagers, ça n'a pas été fait dans ce cadre, et souvent, dans beaucoup de cas, vous n'avez pas d'association de parents d'élèves. Il n'y a pas de représentant des parents d'élèves. Les parents d'élèves qui éventuellement participent à la concertation, sont représentants à titre individuel et non à titre collectif. Et le passage du représentant à titre individuel au représentant à titre collectif — qui donne aussi la légitimité de cette parole — doit être aujourd'hui davantage accompagné et aidé.

Dans les établissements où il y a un bon dialogue, comme par hasard, il y a en général de bonnes associations de parents d'élèves et une structuration de cette parole. En revanche, quand une difficulté existe, souvent il y a désaffection des associations de parents d'élèves. Il ne faut pas oublier que, contrairement aux autres intervenants, ce sont les seuls qui sont totalement bénévoles dans cette action, ils ont donc un besoin



ARIAM
ILE DE FRANCE

d'appui et de renfort en termes de légitimité. Il faut déjà commencer par leur donner une parole et une place réelles pour qu'ils puissent exister, en tant que représentation. Car en tant que parents d'élèves, ils existent bien.

Eric Sprogis

Responsable de l'enseignement artistique à la région Poitou-Charentes

Je vais tenter de répondre en quinze secondes parce qu'on n'a pas le temps de développer toute la question de la structuration et de la dynamisation des associations de parents d'élèves. Je crois que par rapport à la démarche, le projet d'établissement englobe la concertation avec les usagers, donc les parents d'élèves mais aussi avec les élèves. On pourrait aussi regarder ce problème.

Je dirais trois choses. D'une part quand il y a une association de parents d'élèves, notamment dépendante de la FNAPEC, elle doit être évidemment associée en tant qu'association et elle fait son affaire de relayer l'information auprès de ses adhérents. Deuxièmement, ce n'est pas automatique mais la mise en œuvre d'un projet d'établissement — avec une tentative d'association des parents, par lettre, par courrier, par questionnaire, par sondage — peut être aussi l'occasion que se crée une association de parents d'élèves. Et troisièmement, il me semble — c'est valable aussi bien pour les parents que pour les élèves — là on sort de la question de l'association, il me semble qu'on utilise très peu dans les conservatoires le relais et le contact que les professeurs ont avec les parents et avec les élèves.

Connaître l'avis des élèves et aussi des parents, on l'a expérimenté même si on ne l'a pas fait à chaque fois. Hors au conservatoire de Poitiers, il y a 1300 ou 1400 élèves, ça va de l'âge de six à cinquante ans. C'est une réalité difficile à saisir. On s'est donc dit que chaque prof, à la place d'un cours, pouvait une heure dans l'année, discuter avec les élèves, éventuellement avec l'association des parents. « Que pensez-vous du conservatoire ? Que faudrait-il améliorer ? » Et je vous assure que rien qu'en faisant remonter ça, en le synthétisant, ça a produit une série d'idées, de critiques, de suggestions, de rêves qui ont alimenté et donné un peu d'herbe, d'oxygène et quelques pistes à creuser dans cette démarche d'élaboration. C'est quelque chose qu'on peut faire, il me semble, une fois par an. Et souvent c'est le professeur qui a le contact avec les élèves, parfois avec les parents, qui est le mieux placé pour avoir ce type de remontées et d'échanges, en leur disant « voilà ce sur quoi on va travailler ». C'est indépendant de la représentation des parents et des élèves dans les conseils d'établissements, c'est encore une autre affaire, mais qui est liée elle aussi à la question posée.