



Le projet d'établissement : une vision dynamique
Jeudi 11 février 2010 – Studio Raspail

Intervention de Marie-Madeleine Krynen

Marie-Madeleine Krynen

Inspectrice générale musique à la DGCA

Bonjour. Je voudrais d'abord saluer, bien sûr, tous les participants de cette journée, très nombreux, qui montrent leur intérêt pour le sujet, mais aussi, disons, pour sa complexité. Pour certains, ça peut paraître une tâche très lourde et très complexe de rédiger un projet d'établissement. Pour d'autres, c'est déjà une chose acquise parce que vous en êtes à votre deuxième ou troisième projet. Je vais tâcher de faire une introduction suffisamment large pour permettre de répondre à des attentes qui sont certainement très diverses. D'autant plus que si on tire le fil de la problématique du projet d'établissement, on se rend compte qu'on est amené à traiter de tous les sujets qui concernent la vie d'un conservatoire dans son environnement. Je vais donc me limiter à quelques points qui permettent de rappeler, peut-être, quelques idées simples. Ils fourniront une sorte d'introduction à des développements qui vont au cours de la journée, être traités plus spécifiquement.

Tout d'abord, vous rappeler ce qu'est un projet d'établissement, très rapidement. Ça paraît très simple à dire, ce n'est pas si simple que ça à réaliser. C'est en premier lieu une connaissance de l'établissement, acquise en croisant les points de vue par un partage de l'analyse et de la réflexion. Déjà dans cette phrase, on peut développer un certain nombre de points. Ça va se traduire ensuite par une confirmation d'un certain nombre d'acquis, c'est-à-dire : on sait que ça on le fait, on s'était proposé de le faire, comme on le fait bien, on va donc essayer de continuer à le faire. Et puis, évidemment, des choix d'évolution parce que, en analysant la situation, on se rend compte qu'il y a des points faibles ou des choses qui ont été laissées de côté. Finalement, on a envie d'avancer sur ces points-là. Et la grande affaire aussi du projet, c'est que ça doit être mis en forme dans un écrit. Le passage à l'écrit de ces belles idées, de toutes ces réflexions partagées souvent oralement au cours des concertations, n'est pas une chose très simple à faire.

Quand on dit « connaître l'établissement », qu'est-ce que ça signifie ? C'est d'une part mettre en évidence les missions et les orientations souhaitées et ensuite les mettre en relation avec la réalité concrète de l'établissement. Qu'est-ce que la réalité concrète de



ARIAM
ILE DE FRANCE

l'établissement ? On s'est souvent posé ces questions. Quand nous faisons une inspection d'établissement, nous sommes en première ligne. La première partie de notre tâche, c'est de décrire la réalité de cet établissement et de l'analyser. On est souvent amené à avoir pas mal d'échanges sur ces questions de projets d'établissement parce que c'est exactement cet exercice-là que l'on fait quand on est en position d'inspection. On devra sortir de la généralité des intentions — il paraît que l'enfer en est pavé, de bonnes intentions — et des déclarations. Evidemment, notre but c'est de faire aimer la musique à tous, on ne peut pas dire le contraire, mais après, dans les mises en œuvre concrètes, on se rend compte que ce n'est pas si simple que ça. Souvent, on retrouve toutes nos intentions, nos orientations, la description de ces missions, formulées dans les textes que vous connaissez certainement : la charte des enseignements artistiques spécialisés de 2001 ou le schéma d'orientation pédagogique. On a beaucoup essayé d'explicitier ce que pouvaient être ces missions et ces intentions. Se les approprier et les traduire en actions concrètes, c'est vraiment tout l'enjeu de cette affaire de projet d'établissement.

L'écueil, c'est de rester au stade de la déclaration d'intention. Le deuxième écueil, c'est de décrire la réalité en se contentant d'une somme d'actions et d'activités qui existent sans lien avec les objectifs que l'on poursuit. Mettre en lien ces missions, ces intentions, ces objectifs avec la réalité concrète de cet établissement, évidemment, c'est là tout l'enjeu de l'affaire. Je voudrais l'illustrer parce que, vous dire ce que c'est que cette réalité très concrète, c'est-à-dire le corps enseignant, tous les enseignements qu'on dispense, toutes les actions de partenariat qu'on est amené à faire, etc..., serait un peu fastidieux.

Je vais simplement prendre trois exemples qui illustrent cette mise en lien. « Former des musiciens pour une pratique en amateur autonome » sera un des objectifs qu'on va se donner. C'est une chose qu'on répète régulièrement et tout le monde est évidemment d'accord avec ça. Ensuite, quand dans les faits on regarde la réalité, on constate que les élèves vont rester en moyenne — c'est un cas de figure qui n'est pas général — deux à trois ans dans l'établissement. Comment mettre alors en rapport ce constat d'une réalité avec la noble intention qu'on avait au départ ? Il y a deux solutions :

Ceux qui veulent rester deux ou trois ans, qu'est-ce qu'on peut leur donner de cohérent pour que, quand ils sortent, ils aient quelque chose ? Ça, c'est le cas d'objectifs de premier cycle bien conduits. Ça peut aussi être le cas d'adolescents ou d'adultes qui viennent pour finaliser un projet particulier et qui, une fois fait, vivent leur vie musicale d'une autre manière. Cette solution n'est pas contradictoire avec la deuxième :

Se dire : « quelles sont les raisons pour lesquelles, quelquefois, des cursus sont interrompus trop tôt ? Pourquoi un certain nombre d'élèves quitte l'établissement trop vite ? » Evidemment là, ça entraîne toute une interrogation sur « a-t-on bien fait passer



ARIAM
ILE DE FRANCE

le message ? Notre pédagogie est-elle suffisamment ouverte ? Est-ce qu'eux-mêmes, en tant qu'enfants, ont-ils baigné dans la musique ... ? ». Vous voyez, tout ce champ de questionnement est un exemple de cette mise en relation d'objectifs avec une réalité.

Je vais prendre un deuxième exemple plus complexe, celui de la transversalité des enseignements. On dit aujourd'hui « on est trop cloisonné ». Il y a ceux qui font de la musique ancienne, ceux qui font des musiques actuelles, du théâtre, de la danse, et puis il y a une grande majorité qui pratique des instruments classiques. Souvent on ne se rencontre pas, on ne sait pas ce que fait le voisin. On ne sait pas ce que pourrait apporter à la formation le fait qu'on puisse avoir des projets ensemble ou comprendre les enjeux, ou même pouvoir s'initier. Finalement quand on fait du classique, on aime bien également aller jouer dans un atelier jazz ou autre. Cette transversalité des pratiques, des esthétiques, des modes d'entrées dans le champ du spectacle vivant, est importante. En tant que musicienne, je parle plutôt du côté de la musique mais on peut vraiment tout à fait traiter, et il faut le faire, les questions de la danse et du théâtre, peut-être aussi dans l'avenir des arts plastiques, puisque maintenant notre direction s'est élargie aux arts plastiques. Lorsque dans le projet d'établissement on choisit de traiter de ces champs-là, ce sont des richesses potentielles possibles. Néanmoins comment les articuler, comment les croiser ?

Effectivement, il y a là une intention qui peut être très noble. On s'enrichit, on a une offre très diversifiée mais les outils concrets de cette transversalité, évidemment, sont complètement à construire. Alors ça demande des organisations différentes, et peut-être, ça demande aussi de transformer un certain état d'esprit. Comment peut-on finalement prendre conscience chacun de ce qui est du ressort de la force de l'habitude ? C'est-à-dire qu'on a toujours fait comme ça et finalement pourquoi changer, ça marchait peu ou prou alors ? Ou en même temps se dire « finalement on a toujours fait comme ça mais on s'est jamais vraiment interrogé. Avait-on raison, faut-il vraiment continuer à le faire de cette façon », aussi bien dans les modalités d'organisation que dans les modalités de la transmission ? Je ne fais qu'ouvrir des portes.

Il y a aussi tout ce qui tourne autour de la musique classique, qui est un grand sujet d'actualité. On ne la revisite pas beaucoup, cette question. On enseigne les musiques classiques. Moi, j'aime beaucoup les musiques classiques, romantiques, tous les répertoires, et vous aussi. En même temps, la place que ça tient dans notre société a quand même de quoi interroger. Vous savez qu'on a eu une grande étude sur les pratiques culturelles des Français et on sait que ce qu'on pratique à 20 ans, c'est ce qu'on va continuer à pratiquer à 40 ou à 60. En général, on confirme ses choix, on ne les fait pas énormément évoluer. Alors, si on dit qu'aujourd'hui des jeunes de 15, 20 ans, 25 ans n'écoutent pas du tout de musique classique, et quand je dis classique, c'est au sens



ARIAM
ILE DE FRANCE

large, enfin les musiques « patrimoniales », ça a de quoi inquiéter sur l'avenir de la vitalité de ce secteur.

Si on est fermement convaincu que ça a un sens profond de continuer à faire vivre ces répertoires, de les investir de l'intérieur, etc..., pour des raisons que je n'exposerai pas ici car on pourrait y consacrer une journée entière, il faut le rendre visible. Et ce n'est pas évident car on a tendance à penser que parce qu'on aime ça et que ça nous alimente très profondément, c'est le cas de tout le monde. Ce n'est pas vrai et aujourd'hui y a un vrai chantier à ouvrir sur comment on se réapproprie un répertoire. Ça devient vite du passé. Même le jazz, les années 60, c'est du passé. Pourtant, ce n'est pas si loin que ça. Comment revisiter tout ça, comment en faire un enjeu contemporain ? C'est-à-dire, pourquoi ça nous parle encore aujourd'hui ? On a tous certainement des idées sur la question, le problème c'est que ces idées, il ne faut pas qu'elles restent à l'intérieur de notre tête, il faut qu'elles se traduisent par des actes concrets. Alors ça peut être dans les modalités de diffusion de cette musique, par des accompagnements culturels, par le fait de donner des clefs d'écoute, enfin bref, il y a certainement tout un arsenal d'outils possibles. Il y a des exemples formidables, je pense qu'Eric Sprogis pourra en parler. A Poitiers, quand y a eu une action culturelle autour de « êtes-vous romantique ? », on a fait entrer les élèves dans ce questionnement et, finalement, au travers de la *Symphonie fantastique* de Berlioz, les élèves qui n'étaient pas du tout musiciens au départ se sont rendus compte que ça les concernait, que cette question, elle avait eu une déclinaison précise au XIX^e siècle et que, investir ce mode d'expression-là qui pourtant date presque de bientôt 200 ans, finalement, c'est quand même toujours d'actualité et ça les concerne vraiment profondément. Ce sont souvent des témoignages d'adolescents, de jeunes adultes qui sont extrêmement émouvants et touchants parce que là on se dit « ça y est, on a fait le lien et on a bien fait comprendre en quoi ça nous dit quelques chose pour aujourd'hui et ça nous aide dans nos vies d'hommes, de femmes, etc. ». C'est pour dire que lorsqu'on parle du projet d'établissement, le fil qu'on tire peut réellement aller très loin et ce sont vraiment des questions qui se posent à nous.

Je cite rapidement un troisième exemple. On dit, et tout le monde est d'accord, « l'établissement doit être ouvert sur la cité ». Alors bien sûr, on est ouvert mais comment est-ce qu'on le traduit ? Vous dites « écoutez, moi j'ai des auditions, elles sont ouvertes à tous ». Je suis donc ouvert sur la cité. Je caricature évidemment, mais on peut croire que c'est la réponse et s'en contenter. Sauf qu'on s'aperçoit que personne ne vient à ces auditions-là. Si on veut être ouvert effectivement, posons déjà la question de la diffusion. Car avoir une diffusion qui dépasse le public des élèves et des parents, ça oblige aussi à se poser des questions, non seulement en termes de communication, d'information, etc..., mais aussi à mobiliser un public et faire en sorte qu'il se sente



ARIAM
ILE DE FRANCE

concerné. C'est une question posée mais ça peut être la même chose pour l'ouverture sur le milieu scolaire. On fait quelques présentations d'instruments. Ces présentations d'instruments, est-ce une ouverture au milieu scolaire ? On pourrait dire la même chose sur le soutien à la pratique amateur, etc... La question de comment répond-on à ces problèmes se pose. Est-ce suffisant ? Est-ce que ça nous convient ? Peut-on dire que, grâce à cette réponse, c'est « mission accomplie » ?

C'est ça l'enjeu du projet d'établissement. Parce qu'on ne peut pas tout faire et on ne fera jamais tout bien, tout parfaitement. À un moment donné, on s'est posé des questions, on a apporté des réponses et on doit se dire que, au vu d'un certain nombre de moyens, de savoirs faire, de volontés diverses, c'est suffisant et ça peut convenir. C'est dans cette marge-là que se situe l'intérêt du projet.

Je vais passer à une deuxième partie qui aborde un peu plus la question de l'établissement, l'écriture du projet. Le projet ne peut pas être l'affaire de l'établissement tout seul et du directeur. Vous avez vu que dans les textes qu'on a publiés, on a développé cette question : l'importance de faire dépasser cette réflexion du cadre de l'établissement lui-même.

C'est l'ensemble de ceux qui sont concernés par l'existence du conservatoire dans son territoire qui doivent y être associés et qui doivent y contribuer. On verra, un petit peu plus loin, l'intérêt de ce travail partagé. Alors, évidemment, il faut arriver à déterminer qui est concerné, quel groupe dans la ville, et quand je dis dans la ville, le sujet est plus complexe que ça aujourd'hui puisque c'est souvent dans l'agglomération, et ça, c'est un chantier nouveau. Car on a travaillé dans un environnement donné et puis d'un seul coup, il faut se poser des questions dans un environnement plus large. C'est souvent l'équipe dirigeante qui porte ces soucis : identifier dans la collectivité quels sont les partenaires qui sont vraiment concernés de près par l'action de cet établissement. Il ne s'agit pas de faire un referendum sur toute la population mais il faut quand même trouver quels sont les lieux relais, les institutions relais, les administrations relais qui ont finalement tout intérêt, un intérêt partagé, à travailler sur cette question. J'y reviendrai un petit peu plus loin. L'aspect dynamique du projet d'établissement, puisque c'est de ça dont il est question aujourd'hui, c'est bien dans ce travail partagé qu'il réside, c'est-à-dire qu'on va se poser des questions sur l'existant. On va pouvoir dire « vous voyez, nous on existe comme ça, voilà notre réalité » et ce n'est pas évident qu'elle soit tellement bien connue de l'extérieur. A partir de cette identification, on va se poser un certain nombre de questions. J'en ai soulevé quelques-unes, on pourra en soulever beaucoup d'autres, et on va se les poser ensemble. On va se rendre compte que, finalement, ces questions sont aussi celles de nos partenaires, mais d'un autre point de



ARIAM
ILE DE FRANCE

vue et à une autre place. La rencontre de ces points de vue va donner une possibilité d'évoluer mais en phase avec son environnement.

Je conclus sur ces points, en récapitulant. Le projet d'établissement se ferait donc sur la base d'un accord sur les missions et les orientations, à partir d'un état des lieux mis en regard, analysé, avec ses missions et ses orientations, un choix précis d'objectifs à atteindre à moyen et à court termes, et qui va se traduire par un écrit. Cet écrit va préciser les améliorations d'actions existantes et les actions nouvelles à entreprendre. Et, de manière indispensable, il va falloir qu'on puisse dire quels sont les moyens nécessaires, très concrets, pour les mettre en œuvre.

Et pour ça aussi, il faut qu'on ait un accord sur cette question. Tant qu'on est sur des idées généreuses, c'est bien beau de se mettre en chantier, facile de décrire toutes les actions qu'on va mener. Je pense qu'on mettra facilement les gens d'accord. Mais quand il va falloir mettre noir sur blanc le comment, avec quels types de moyens, là on arrivera à une phase de débat qui permettra d'avancer dans l'action. Ces moyens ne sont pas uniquement des moyens financiers, ça en fait partie, c'est évident, mais c'est ce qui vient en bout de course, quand on aura décrit les moyens humains, quand on aura fait l'inventaire de ce dont on dispose et dont on peut mieux se servir. À la place que j'occupe, en ayant observé la situation de pas mal d'établissements, je peux vous dire que, quand on fait le tour de tous les enseignants, on est absolument étonné du potentiel et des ressources qui ne sont souvent même pas décelées, même pas identifiées dans l'établissement. Les moyens humains vont donc pouvoir s'exprimer parce que, justement, on aura décrit des objectifs et des manières de les mettre en œuvre. D'un seul coup, on va voir surgir quelqu'un qui va dire « mais moi, ça, ça m'intéresse. Je peux, j'ai travaillé là-dessus, je sais le faire ». Ce sont les améliorations de la mobilisation des moyens humains existants. Ça demande des recrutements évidemment. Si on s'engage sur un chantier « musiques actuelles », on a intérêt, quand même, à avoir un personnel compétent et qualifié. Ce n'est pas sorcier mais ça veut dire évidemment que les financements qui vont avec sont nécessaires. Je reviens un petit peu sur la question des personnels existants qu'on peut optimiser et motiver, d'ailleurs davantage, avec l'importance du plan de formation. Je salue au passage le travail de l'ARIAM ici, en Ile-de-France, qui, depuis très longtemps, met justement à disposition un certain nombre d'outils, en appui de ce projet d'établissement et de ces évolutions. Des outils et des aides sont apportés parce qu'on n'a pas été habitué à faire certaines choses, ou que ça ne fait pas partie de sa formation, ou qu'on aimerait bien le faire un peu mieux.

Il y a ensuite les moyens matériels et je voudrais en dire deux mots, parce qu'on les passe souvent sous silence. Je ne parle pas des moyens financiers, mais des moyens matériels, comme par exemple la bureautique et tout ce qui tourne autour de



l'informatique. C'est vraiment une chose de plus en plus indispensable. Les équipes administratives et techniques sont le pilier de l'établissement, et souvent on en minimise l'importance. On ne leur donne pas la juste place qu'ils devraient avoir dans la réflexion sur l'établissement, ni non plus, dans les moyens matériels qui vont avec. Je vous défie d'avoir aujourd'hui un service de scolarité efficace s'il est insuffisamment informatisé pour gérer les parcours des élèves. Si on souhaite s'adapter au projet de l'élève — c'est encore un objectif qu'on peut se donner — ou bien être beaucoup plus souple en deuxième cycle, ou décrire des options possibles, etc..., en l'absence d'un outil qui vous permette de savoir ce que fait un élève, à quels projets il participe, et d'avoir un dossier qu'on peut suivre rapidement avec l'évaluation qui va avec, ça devient un grand bazar et on n'a plus de pilotage. Ce n'est même pas la peine de s'engager dans des cursus à modules et à options si on n'a pas l'outil matériel pour les piloter. Mais, en général, on l'aura si on est vraiment sûr que cette orientation est bonne et si on la défend. On pourrait dire beaucoup de choses sur le fait de réussir à faire aboutir un certain nombre de demandes. C'est un exemple.

Évidemment, il y a aussi les moyens financiers, on en a parlé. Je vois souvent des projets d'établissement où ça ne figure pas. Il y a également cet avenant sur la description dans le temps, parce que j'ai oublié de le dire, un projet d'établissement ce n'est pas une chose à réaliser instantanément, c'est une projection à moyen terme, puisqu'il faut programmer sur quatre ou cinq ans. Ça veut dire qu'ensemble, en général avec la municipalité, les responsables de l'établissement, enfin la tutelle de l'établissement, vont pouvoir se demander « est-ce que raisonnablement, avec les moyens dont on pourrait disposer ou penser pouvoir disposer, on va pouvoir échelonner » ? Cela représente un travail technique de chiffrage assez précis pour dire « voilà, on a besoin d'un poste de danse supplémentaire, on pourra le faire l'année qui vient ou l'année suivante parce que ça rentre dans un plan de développement de la danse ». Ça paraît basique mais si on n'écrit pas cette annexe, c'est souvent un avenant, un avenant annuel qu'on fait au projet et on n'a pas l'outil pour prendre les décisions ou bien elles sont tout le temps remises en cause. On se dit « ah oui, ça c'était bien mais finalement, comme on n'a pas les moyens, on ne le fera pas ». Ça génère beaucoup de frustration et de déception. Il faut éviter.

Je vais conclure sur les effets attendus de l'écriture d'un projet d'établissement. C'est quand même largement décrit dans les textes du schéma d'orientation, je pense qu'ils sont assez lisibles. Vous avez ces textes en copie. Vous avez vu que la notion de projet d'établissement est obligatoire pour le classement. On en fait vraiment un point central de la réflexion et du pilotage de l'établissement. Aujourd'hui, on ne peut pas renouveler les classements, on ne pourra pas classer de nouveaux établissements si on n'a pas ce



ARIAM
ILE DE FRANCE

document validé par la collectivité qui le fait passer au conseil municipal ou en conseil communautaire. Dans les effets positifs qu'on espère, ça permet de ne plus naviguer à vue dans l'urgence et la tension, en tout cas d'améliorer cette navigation. Des imprévus, il y en a toujours mais c'est quand même mieux si on peut les limiter. Je vais redonner un exemple. Un professeur vient vous voir. « Un stage vient de paraître, c'est pour dans 15 jours et je voudrais bien avoir la prise en charge correspondante. Je dois pouvoir m'absenter et être remplacée puisque, pendant ce temps-là, je ne pourrai pas faire mes cours ». Donc un sujet très concret. Ça énerve tout le monde, parce que ça vient de sortir et qu'en même temps, évidemment, le stage est vraiment intéressant et que ça aurait été tout à fait génial de pouvoir répondre positivement. Sauf qu'on ne peut pas parce que le délai est trop court, que ce n'est pas prévu, etc... Voilà, c'est toute la différence entre une navigation à vue, et vous voyez tout de suite ce qu'elle génère si vous multipliez ça par 50. C'est la dure vie du directeur qui en prend un coup. Le fait qu'un plan de formation triennal soit concerté avec l'ensemble de l'équipe, avec la collectivité, soit inscrit dans le programme du plan de formation de la collectivité, qu'il va pouvoir décliner une ligne qui concerne le projet d'établissement et ses améliorations, une ligne pour l'accès aux qualifications — parce que passer un DE ou CA quand on ne l'a pas c'est quand même mieux — ainsi qu'une ligne pour des besoins individuels qui sont comme dans tout plan de formation, légitimes, parce qu'on peut vouloir élargir ses horizons sans que ce soit immédiatement efficace, c'est vraiment bien.

C'est donc un travail à part entière de négocier, d'élaborer ce plan de formation et vous avez d'un seul coup un instrument de pilotage qui va vous permettre de travailler dans la durée beaucoup plus sereinement. Voilà déjà un effet non négligeable. L'autre point, je l'ai déjà évoqué dans la première partie, c'est qu'il permet de se projeter ensemble dans l'avenir, d'anticiper des décisions parce que chacun en connaît le sens et les enjeux. Cet élément-là est important parce que finalement, nous entendons beaucoup d'enseignants qui disent « moi, je ne comprends rien à ce que mon directeur fait. Il nous tombe des décisions dessus, ça nous bouscule, on ne comprend pas, alors que ça marchait bien ». Ceci est un exemple. Souvent les enseignants ne connaissent pas l'établissement lui-même, son intégralité et finalement sur quelle perspective d'évolution il se trouve. Comment se projeter ensemble.

Et enfin, ce qui n'est pas négligeable, il permet d'établir une meilleure confiance et une certaine sérénité à tous les échelons de l'organigramme et dans la relation au public et aux partenaires. On sait qu'un établissement comme celui-là, qui coûte cher — qui est l'objet d'enjeux de toutes sortes, culturels, sociaux, politiques aussi, d'affichage, etc..., — fait l'objet de tensions très fortes parce qu'il y a des intérêts qui ne convergent pas spontanément, qui sont souvent divergents entre les équipes municipales, entre les élus,



ARIAM
ILE DE FRANCE

l'administration, les parents d'élèves, les élèves, les partenaires de toutes sortes. Tout ça constitue un tissu qui peut être extrêmement conflictuel et en tension. Mais cette tension peut être dynamique si justement on a établi cette plate-forme du projet d'établissement. Ce n'est pas négligeable d'acquiescer cette confiance, cette légitimité dans la ville. On devient alors un établissement adulte qui peut se positionner au milieu de tous les autres acteurs, « en pleine transparence », je dirais.

Détailler davantage en direction des élus et de l'administration municipale pour une meilleure identification de l'établissement est important. Nous, on baigne là-dedans, ça ne nous pose aucun problème, c'est comme si on y était nés. Mais ce n'est pas du tout le cas des personnes extérieures pour qui le fonctionnement d'un conservatoire est une chose très opaque. Et si c'est opaque et qu'on n'en a pas la connaissance, on se racontera une histoire qui nous permettra de comprendre. Néanmoins cette histoire ne correspond pas forcément à la réalité. Les idées reçues ont la vie dure. Par exemple l'élitisme. Vous vous défonchez pour faire partout des actions en milieu scolaire, travailler avec les amateurs, avoir une communication, un site Internet, et puis, au bout du compte on va vous dire « c'est élitiste ». Ça fait partie des idées qui ont la vie dure. Il faut donc absolument permettre cette identification, en particulier vers l'échelon de tutelle de l'établissement.

L'appropriation de sa destinée comme on pourrait dire, les perspectives d'évolution, etc... Pour la direction et l'ensemble de l'équipe administrative et pédagogique, je l'ai dit tout à l'heure, cette vision d'ensemble manque très souvent. Il y a vraiment un effort à faire pour que l'ensemble des enseignants comprenne dans quel bateau ils sont. Ils comprennent leurs classes, les collègues avec lesquels ils travaillent directement, le département, au mieux, s'il a une vie un peu animée, et puis au-delà, ça reste très vague. En tout cas, ils ont tous forcément un peu le nez dans le guidon. Le temps nécessaire pour réfléchir, pour prendre un peu de recul, pour repérer sur quoi on butte, si ce qu'on a fait est bien, souvent ce temps-là manque.

On vous propose donc des tableaux de bord qui devraient être à jour dans les établissements. Je vois beaucoup d'établissements dans lesquels on peine à recueillir les informations nous-mêmes. On peut les demander, car on sait ce qu'on cherche mais si on ne sait pas ce qu'on cherche, c'est difficile. Un tableau de bord et son analyse, et puis ces fameuses instances de réflexion et de concertation sont quand même extrêmement utiles. Quand on dit « ce n'est pas pour alourdir les fonctionnements, mais ce sont quand même des lieux qu'il faut savoir animer », cela signifie qu'il y a pas mal de directeurs qui ont besoin de formations de management. C'est un terme un peu à la mode qui signifie savoir conduire une réunion, animer une équipe, ne pas prendre tout pour soi, ne pas s'énerver comme si c'était la fin du monde parce que, forcément, dans ces lieux de



ARIAM
ILE DE FRANCE

concertation, la première chose qui s'exprime ce sont les malaises, c'est ce qui ne va pas. C'est agaçant quand on est soi-même sur le pont du matin au soir avec conseils pédagogiques, organisation en départements, etc... Quand bien même on en a pris l'habitude, au bout d'un moment, tout ça pèse. Je vous rassure tout de suite, ce sont des lieux de convivialité, ce sont des lieux qui rassurent, où l'on peut s'exprimer. Il faut accepter qu'il y ait des premières phases quelquefois un peu difficiles.

Ensuite, il y a les élèves et leurs familles. Je n'en parlais pas jusqu'à maintenant mais c'est quand même les principaux concernés, l'élément le plus important. Communiquer aux élèves et à leurs familles l'offre du conservatoire. Clarifier l'offre, le service proposé, mieux identifier le cahier des charges. Je sais qu'énormément d'établissements se donnent du mal pour ça. Recevoir les parents, recevoir les familles, avoir des documents qui soient clairs et en même temps faire comprendre quels sont les enjeux. Pour citer encore un objectif, développer, conforter les pratiques collectives. C'est certain que si tout le monde veut faire du piano, on aura plus de mal que si on a un équilibre dans les disciplines. Ça, les parents peuvent le comprendre, passée la première demande qui n'est pas forcément l'expression du besoin le plus évident. Travailler avec ce que vous mettez souvent en place, ces ateliers d'initiation, ces manières de prendre connaissance par exemple de la panoplie instrumentale pour faire ses choix, ce sont autant d'outils qui permettent de faire ce choix. Ce sont aussi des lieux de dialogue parce que ce sont des sas. On ne s'est pas inscrit au conservatoire pour en prendre pour dix ans. Si on a choisi le violon la première année, il n'est pas question de changer sinon ça s'appelle une réorientation et c'est forcément parce qu'on a échoué ! Enfin vous voyez, c'est ce genre de chose qu'on traîne un peu dans notre sillage.

Ces périodes dans lesquelles on a le droit d'essayer des choses, ce sont toujours des moments ouverts au dialogue avec les familles. On se pose justement la question sur la suite, on est amené à réfléchir, à devenir plus intelligents ensemble. Du coup, les familles peuvent devenir parties prenantes de ce projet d'établissement, à ce titre. Pour les partenaires éducatifs, culturels et sociaux, vous voyez très bien que lorsqu'on travaille avec le milieu scolaire dans cet esprit, on a une vision partagée du projet. Ce n'est plus l'école qui dit « au conservatoire, on ne fait que de la technique et on rabâche les trucs, on ne cherche pas à comprendre, alors qu'inversement à l'école, on ne fait que de la culture et du solfège ». De quelle manière ils en sont également acteurs ? Puisque, comme vous le savez, lorsqu'on a un plan éducatif sur la ville et que le conservatoire y prend sa place, on est associés dans le projet éducatif avec les enfants et ça devient tout à fait passionnant. Et chacun peut savoir ce qu'il peut donner et recevoir. Ce n'est donc pas à sens unique. Quels projets peuvent être conduits ensemble et quels en sont les moyens ?



ARIAM
ILE DE FRANCE

En conclusion, il est essentiel de comprendre l'esprit de cet outil. Ce n'est pas une simple formalité, j'espère vous l'avoir démontré, ni une contrainte de plus. C'est un véritable outil de pilotage qui doit faciliter la rencontre et la compréhension à l'intérieur de l'établissement mais aussi avec l'ensemble des usagers, avec les tutelles et les partenaires. J'attire quand même votre attention sur un point sur lequel il faut être vigilant. Il ne faut pas que ce soit un outil rigide. Parce que l'inverse, s'appliquer, faire les bons élèves sur cette question, serait d'avoir un projet d'établissement et que seul ce qui est marqué dedans se réalise. Et puis ce qui est marqué pour dans cinq ans, cinq ans après il faudra le faire. C'est quand même toujours la vision qu'on a dans un instant T de l'avenir. Ça donne une direction mais comme vous le savez, la vie, heureusement, est faite d'imprévus et ce n'est pas toujours une ligne droite. Il faut aussi faire partager l'esprit de ce projet. C'est une projection qu'on fait aujourd'hui d'un avenir qui est forcément un avenir incertain, comme tout avenir, et son évaluation régulière, au regard de l'avancée de sa réalisation, devra donner lieu à des ajustements. L'observation de la réalité et la réflexion permanente qui en découlent, en seront les garde-fous.

Bernadette Grégoire

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

Merci beaucoup Marie-Madeleine. Je crois que dans cette assemblée il y a des personnes qui ont déjà écrit un projet d'établissement. Il y en a certains qui ont envie de renouveler un projet ancien et d'autres qui ne l'ont pas encore écrit. Je crois qu'avec tout ce que tu viens de dire, tout le monde va prendre son stylo, ouvrir ses portes à des réunions et à la concertation parce qu'elle est très importante et représente en soi, finalement, un outil de pilotage.

C'est une concertation à différents niveaux, à la fois avec les instances, politiques et administratives de la collectivité territoriale, (plusieurs services administratifs : culture, ressources humaines, formation professionnelle, les services sociaux, éducatifs), et puis aussi avec les acteurs culturels, c'est-à-dire les responsables de structures culturelles, de la ville ou de la communauté d'agglo, et donc le directeur du conservatoire. C'est un enjeu peut-être un peu compliqué quelquefois, mais passionnant. Je propose que ceux qui veulent poser des questions à Marie-Madeleine, puissent le faire. Nous avons dix minutes pour des questions et ensuite on continuera avec Eric Sprogis.



ARIAM
ILE DE FRANCE

Intervenant du public

Bonjour à tous. Merci à Madame Krynen pour son intervention très intéressante. J'ai une petite question, mais peut-être est-ce une lacune personnelle, vous parliez de tableaux de bord. Est-ce qu'en fait, il y aurait des textes officiels et des tableaux de bord « types » qui permettraient justement d'avoir la possibilité de travailler méthodiquement ? Ce serait un document de référence.

Marie-Madeleine Krynen

Inspectrice générale musique à la DGCA

Il n'y a pas de tableaux de bord officiels aujourd'hui. Il existe un gros document, que quelques-uns d'entre vous, et à juste titre, trouvent un peu copieux qui s'appelle le « questionnaire de renouvellement du classement » qui peut être un point d'appui.

On l'a quand même conçu dans ce sens, c'est-à-dire qu'il pose énormément de questions. On s'est dit que c'était intéressant que ces questions puissent émerger dans la mesure où elles n'avaient pas émergé avant. Ça peut être le point de départ de ce fameux tableau de bord. Après, on peut toujours, dans des séances de formation, essayer de travailler sur des outils comme ceux-là. Nous, en tant que ministère, on répugne un peu à publier. On donne quand même des outils, des exemples, mais il n'y a pas un tableau de bord type parce qu'il faut pouvoir l'élaborer en fonction de la réalité.

C'est vrai qu'il faut pouvoir être au clair sur l'aspect pédagogique, c'est-à-dire « bêtement » — mais ce n'est pas si bête que ça — savoir combien sont inscrits dans chaque discipline, chaque cycle, etc..., avec les nombres d'heures et tout ça. C'est déjà un premier tableau de bord extrêmement instructif quand on commence à le regarder de près. Ensuite dans le tableau de bord de l'équipe pédagogique, certaines des choses sont communicables et d'autres ne le sont pas, car internes au service des ressources humaines et à l'administration de l'établissement et ne vont pas plus loin. Un professeur dans un établissement n'est pas obligé de connaître le CV de son voisin. Mais on peut quand même avoir quelque chose de communicable sur les attributions de chacun dans l'établissement. C'est sur le plan interne. On peut avoir un tableau de bord des pratiques collectives, par exemple. Par rapport à tous les enjeux repérés dans l'établissement que vous estimez être importants, vous pouvez dire « qu'est-ce que j'élabore comme document qui soit à la fois communicable en interne et en externe ? ». Il faut donc réfléchir un tout petit peu à ces questions. Ça peut être intéressant pour un lieu de diffusion de savoir qu'il y a des pratiques collectives de musique de chambre de troisième cycle dans l'établissement et qu'elles génèrent un projet, par exemple. Mais nous n'avons pas de tableau de bord type.

Eric Sprogis

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

On y viendra aussi tout à l'heure, à cette notion de tableau de bord, en disant bien que c'est surtout le contenu, et que ça dépend évidemment des actions, des objectifs qu'on poursuit. Je crois que le tableau de bord en soi n'est jamais une fin. Un tableau de bord, c'est finalement ce qui permet d'indiquer la direction, la vitesse, la consommation d'essence, etc. Mais on sait bien que l'intérêt du tableau de bord, c'est de pouvoir nous mener à une certaine destination malgré tout, et c'est quand même dans la démarche du projet d'établissement. On va voir que le tableau de bord est très important pour le suivi de l'action, mais en même temps, il est lié dans son objet, dans sa forme, dans sa structure, dans les données qu'il comprend, aux actions qu'on veut mener, donc aux objectifs qu'on poursuit.

Bernard Soulès

Conservatoire de Versailles

Bonjour, Bernard Soulès, conservatoire de Versailles. Il a été fait allusion au décret de classement et donc à la nécessité de présenter un projet d'établissement pour bénéficier d'un classement. Je crois savoir que les décrets sont plus ou moins abrogés, ou mes renseignements ne sont peut-être pas très bons. Quand on consulte le site de Legifrance, les fameux décrets de 2006 apparaissent comme abrogés, alors si vous pouviez nous éclairer là-dessus, merci.

Marie-Madeleine Krynen

Inspectrice générale musique à la DGCA

Dans les lois de la République, quand une loi n'est pas abrogée, elle est en vigueur. Et surtout quand une loi est accompagnée de décrets et d'arrêtés, c'est toujours en vigueur. À mon sens rien n'est paru qui ait abrogé ces textes. On a suspendu l'application de certains aspects parce que, pour les difficultés que vous savez, on a préféré qu'il y ait un accord, un consensus, justement, pour ouvrir une concertation avec certains niveaux de collectivités, les régions, les départements, les grandes villes, les villes moyennes. Il y a donc un lieu pour cette concertation et le projet d'établissement s'illustre finalement au niveau national. Là-dessus, en termes de méthode, il faut vraiment distinguer la rumeur de l'information. Il faut savoir qu'il n'est absolument pas abrogé. Un texte peut toujours se modifier, c'est exactement la même chose qu'on a dit tout à l'heure, et donc d'ores et



ARIAM
ILE DE FRANCE

déjà, un certain nombre de points sont apparus dans la concertation. Par exemple, dans le texte de classement, il y avait une difficulté d'application sur la danse d'un certain nombre de dispositions. Il faut entendre ce qui est dit là-dessus. Effectivement, il y aura un point à un moment donné qui corrigera peut-être certaines données, mais ça, ce n'est pas nouveau. En tout cas, rien, pour le moment, n'a été abrogé.

Eric Sprogis

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

Je pense que c'est un autre type de malentendu qui a créé du flou. Il y a effectivement un certain nombre d'arrêtés, de décrets du ministère de la Culture relatifs à l'enseignement artistique sur la répartition des compétences qui ont été effectivement abrogés. Simplement c'est une mesure classique. Je ne vais pas faire de leçon, ce qui n'est pas ma spécialité d'ailleurs, de droit administratif, mais c'est une mesure classique. Quand il y a des décrets qui portent, notamment en ce qui nous concerne, sur les questions d'enseignement, une fois qu'ils sont sortis, quelques mois après ils sont abrogés parce qu'ils sont inclus dans le Code de l'Éducation. De la même manière que si le gouvernement décidait de limiter la vitesse sur les autoroutes à 110 km/h, il prendrait un décret qui fonctionnerait pendant trois quatre mois et serait ensuite abrogé. Il y a donc un décret de codification qui abroge le décret, parce que ce décret-là sera ensuite inclus dans le Code de la Route. C'est la même chose pour tout ce qui concerne les questions d'enseignement, que ce soit artistique ou enseignement général, ça rentre ensuite dans le Code de l'Éducation. Il y a effectivement plein de rumeurs ou de bruits ayant circulé à certains moments disant « le décret a été abrogé » parce qu'effectivement, à un moment donné, le décret machin du 27 février 2007 sur le CEPI, le DNOP est abrogé. Non, il est simplement abrogé sous cette forme-là et inclus ensuite dans le Code de l'Éducation, c'est-à-dire encore plus pérenne d'ailleurs que ce qu'il était avant.