

II. PROJET PEDAGOGIQUE ET  
PROFESSIONNEL  
en tant que professeur chargé de direction

Erwan Burban

concours de Professeur d'Enseignement Artistique  
spécialité chargé de direction (musique)

2009

# Table des matières

<b>Table des matières</b>	<b>2</b>
<b>Introduction</b>	<b>3</b>
<b>1. Porter des valeurs éducatives</b>	<b>5</b>
1.1 Égalité? . . . . .	5
1.2 Entre effort et plaisir . . . . .	6
<b>2. Promouvoir des objectifs pédagogiques</b>	<b>8</b>
2.1 Jardin, éveil et initiation . . . . .	8
2.2 Cycle I . . . . .	9
2.3 Cycle II . . . . .	10
2.4 Cycle III . . . . .	11
<b>3. Enrichir ses expériences d'artiste-enseignant</b>	<b>12</b>
<b>4. Diriger un établissement d'enseignement artistique</b>	<b>13</b>
<b>5. Enrichir sa pratique</b>	<b>15</b>

# Introduction

Un projet pédagogique de professeur chargé de direction a ceci de particulier qu'il pourrait sembler ne pas avoir de raison d'être. Rien n'oblige en effet un directeur à poursuivre dans le cadre de son activité professionnelle des actions pédagogiques, à se trouver en situation de transmission face à des élèves.

Pour autant, la direction d'un conservatoire à rayonnement communal ou intercommunal nécessite une réflexion et un positionnement personnel sur des valeurs éducatives. Une part non négligeable du travail de direction d'un établissement d'enseignement artistique consiste ainsi à porter ces valeurs, à les faire vivre comme exigences et comme piliers de l'action éducative.

La définition et la poursuite d'objectifs pédagogiques, par cycles notamment, est la déclinaison dans un domaine particulier, la musique, de ces valeurs d'ordre général. Il s'agit avant tout d'un travail qui doit être mené par les professeurs du conservatoire, mais il importe là aussi que le professeur chargé de direction ne se contente pas de dire la loi et les textes de référence, pour importante que soit par ailleurs cette mission. Il est tout à fait possible, et à mon sens souhaitable, de promouvoir des objectifs pédagogiques. Ceux-ci ne pourront pas rentrer dans le détail de chaque spécialité instrumentale ou vocale, mais ils permettront à l'ensemble de l'équipe pédagogique d'avoir un accès plus aisé aux textes (charte, schéma d'orientation pédagogique), et de donner une spécificité collective - propre à l'établissement - à leur interprétation.

Autant que la définition de la fiche de poste le permet, il me semble important en tant que professeur chargé de direction de pouvoir continuer à enrichir mon expérience d'artiste et de pédagogue en poursuivant ces deux activités. Il ne peut bien sûr s'agir que d'activités très minoritaires en nombre d'heures, mais qui peuvent avoir des consé-

quences positives tout à fait essentielles dans tous les autres domaines de l'activité de direction.

Cette mission principale et bien souvent unique, diriger un conservatoire à rayonnement communal ou inter-communal, est à la fois très étendue et très variable. Suivant le statut du conservatoire, le poste de direction peut aller de la direction d'un service à celle d'un établissement et de toutes ses fonctions. Pour autant, qu'il s'agisse d'un service parmi d'autres (au sein d'une communauté de commune par exemple) ou d'un établissement indépendant (syndicat intercommunal par exemple), un conservatoire est un établissement qui se dirige avec le même outil principal : le Projet d'Etablissement.

Bien qu'il s'agisse d'un objectif qui ne peut malheureusement être poursuivi qu'en dehors du temps de travail, l'enrichissement intellectuel personnel me semble devoir figurer dans ce projet pédagogique et professionnel. Continuer à apprendre, se confronter au défi de l'appropriation de nouveaux savoir-faires ou connaissances, permet d'enrichir sa pratique professionnelle de professeur d'enseignement artistique chargé de direction. Le fait de sortir de son univers professionnel, de s'ouvrir à d'autres domaines, ouvre également de nombreuses perspectives pour son propre champs d'activité.

# 1. Porter des valeurs éducatives

Tout enseignant est appelé à transmettre des valeurs éducatives, c'est à dire des normes de conduite considérées comme positives, même si son domaine d'activité est très spécifique, comme dans notre cas la pratique artistique. Les plus fondamentales me semblent être le respect de l'autre et l'intérêt qui lui est porté. Ces valeurs découlent des grands principes affirmés dans la *Déclaration universelle des droits de l'homme* de 1948 (Organisation des Nations Unies), la *Charte des droits fondamentaux* de 2000 (Union Européenne) ou la *Déclaration des droits de l'homme et du citoyen* de 1789 (Préambule de la Constitution française).

Tous les êtres humains naissent libres et égaux en dignité et en droits. Ils sont doués de raison et de conscience et doivent agir les uns envers les autres dans un esprit de fraternité. (*Déclaration universelle des droits de l'homme*)

L'enjeu me semble être de concevoir ces principes (liberté, égalité, présomption de raison et de conscience, impératif de fraternité) et les valeurs qui en découlent non comme un simple rempart contre des pratiques ou des attitudes néfastes (de l'enseignant ou de l'élève), mais bien comme partie intégrante de ce qui doit être transmis, comme une dimension incontournable de toute démarche éducative. Cette conviction doit cependant être sans cesse questionnée et enrichie pour ne pas s'évaporer dans la quotidienneté de l'action.

## 1.1 Egalité ?

Le paradoxe de la situation inégalitaire du rapport entre enfants et adultes est la première interrogation face aux principes d'égalité et de respect de l'autre. La relation d'autorité qu'implique la transmission de valeurs éducatives n'est envisageable qu'au prix d'une acceptation du caractère naturellement assymétrique de la relation entre

les adultes et les enfants. De même qu'il faut assumer son autorité de spécialiste pour transmettre des savoirs à un autre adulte, il faut assumer son autorité d'adulte pour transmettre des valeurs à un enfant, en sus de savoirs ou de savoir-faires. Bien entendu, cette situation provisoire (l'enfant devenant adulte) et naturelle (dépendance des nouvelles générations vis à vis de celles qui les accueillent) ne minore en aucun cas les droits fondamentaux de l'enfant.

La restriction du champs de la mission éducative à l'enfance me paraît par ailleurs un impératif, fondé sur le principe républicain d'égalité entre les citoyens. Il s'agit sur ce point d'un positionnement tout à fait personnel, qui ne fait pas l'unanimité parmi les professionnels de l'enseignement. Vis à vis des adultes, je n'emploie donc jamais le mot d'éducation, n'envisageant pas un instant prétendre éduquer un concitoyen, qui plus est en tant qu'agent du service public. Je parle alors de formation, restreignant volontairement le champs de mon action à la transmission de savoirs et de savoir-faires, sans pour autant renoncer à promouvoir par mes propres actes les valeurs éducatives que je transmets par ailleurs aux enfants qui me sont confiés.

## 1.2 Entre effort et plaisir

Parmi ces valeurs, je pense qu'il est important de sans cesse réaffirmer la nécessité de l'effort. Celui-ci est bien une norme de conduite, que je considère comme positive en ce qu'elle est la clé de l'autonomie et de la richesse de ce que l'on produit. Ce qui n'est pas le fruit d'un effort est rarement autre chose que celui d'un asservissement de soi ou de l'exploitation d'autrui. Quand un bien quelconque, matériel ou non, réussit l'exploit de n'être ni l'un ni l'autre, il a immanquablement pour caractéristique de n'être qu'un ersatz, une production d'une affligeante pauvreté si elle est due à la technologie et d'une désespérante non-reproductibilité si elle est due à un improbable éclair de génie.

Utilisant couramment les machines électroniques dans mon travail de musicien, je connais les possibilités qu'elles offrent de minimiser l'effort. La pauvreté des productions musicales ainsi conçues n'est un secret pour personne, entre "arrangements intelligents" et lecture midi "humaine" (fonctions de certains logiciels musicaux). De la même façon, l'utilisation directe de banques de sons sans effort pour les personnaliser ou les enrichir soi-même transforme le musicien en consommateur, ne développe ni ses oreilles ni ses relations avec son environnement humain et sonore. Les machines électroniques et même les technologies les plus dématérialisées peuvent par contre démultiplier l'effort, le rendre

plus précis, elles sont alors des instruments à par entière.

Dans le domaine de la musique acoustique, jouée avec son corps et un instrument en matières plus ou moins nobles (bois, cuivre, plastique), la question ne se pose même pas. L'effort est tout simplement incontournable, c'est lui qui permet de dépasser les contraintes du corps et de l'instrument, et par la même de "musiquer".

Il est bien sur important de ne pas valoriser l'effort en tant que valeur en soi, mais en tant que "ce qui permet la valeur". A ce titre, et tout particulièrement en ce qui concerne l'apprentissage musical, il est primordial de ne pas remettre à plus tard la jouissance légitime des fruits de l'effort. Le premier de ces fruits est le plaisir : plaisir de la maîtrise, de s'exprimer, de produire du son, de communiquer par lui,... Tous ces plaisirs peuvent être goûtés dès le premier cours et tout au long des premières années d'apprentissage. Contrairement à un usage malheureusement trop courant, une tradition regrettable qui consiste à promettre du plaisir "plus tard quand tu sauras jouer", c'est bien quand on a déjà une certaine maîtrise, après plusieurs années d'apprentissage, que l'on peut se permettre l'ascèse de longues périodes d'effort sans fruits.

## 2. Promouvoir des objectifs pédagogiques

Il s'agit avant tout, en tant que professeur chargé de direction, d'aider les professeurs du conservatoire à formuler leurs objectifs pédagogiques dans le cadre du projet d'établissement. Le directeur joue un rôle de médiateur entre les membres de l'équipe pédagogique et les élus locaux qui ont la responsabilité de ce service public d'enseignement spécialisé de la musique. Il doit aussi relayer et valoriser localement les orientations nationales telles qu'elles apparaissent dans les textes du Ministère de la Culture, notamment dans le Schéma d'Orientation Pédagogique Musique de 2008.

Il ne serait bien sûr pas possible ni, si cela l'était, souhaitable, de définir les objectifs pédagogiques de chaque spécialité instrumentale ou département spécifique. Il faut laisser aux professeurs concernés la maîtrise de ce travail qui doit les amener à analyser leurs pratiques et à modéliser des évolutions possibles. Je ne présenterai donc ci-dessous que quelques réflexions personnelles et tirées de mon expérience dans mon poste actuel (école intercommunale agréée) sur les objectifs pédagogiques des différents cycles.

### 2.1 Jardin, éveil et initiation

*Phase de développement des perceptions et des aptitudes* (S.O.P. 2008), cette étape dans la formation du jeune musicien n'est malheureusement pas aussi systématique qu'elle pourrait l'être. Entre la pertinence d'un cursus sur le papier et la réalité des publics qui en fréquentent les différentes phases interfèrent parfois des enjeux tout à fait triviaux. Ainsi, des tarifs particulièrement attractifs souvent appliqués spécifiquement aux activités d'éveil peuvent avoir pour effet de créer une coupure au moment du passage en premier cycle, pour lequel le tarif devient brutalement beaucoup moins accessible. De nombreux enfants ne connaissent donc du conservatoire que le jardin et l'éveil.

Inversement, d'autres enfants ne sont inscrits qu'une fois que l'âge requis pour commencer un apprentissage instrumental est atteint. Ils ne bénéficient donc pas de ce développement préalable de l'oreille musicale et du corps créateur, pourtant tellement importants dans un contexte de dé-culturation générale : combien d'enfants ont encore la chance d'entendre un parent leur chanter berceuses et comptines, ou juste chanter en leur présence ? On retrouve à l'origine de telles stratégies parentales cette opinion courante que tant qu'on ne joue pas d'un instrument on ne fait pas vraiment de la musique.

On peut rejeter cette idée reçue, mais il me semble plus pertinent de la prendre en compte tant elle est ancrée profondément. Il m'est arrivé à plusieurs reprises d'entendre des enfants des écoles, après douze heures de travail avec des musiciens intervenants qualifiés et performants, répondre négativement à la question de savoir s'ils avaient fait de la musique ce trimestre... Ils n'avaient en effet "que" chanté et fait des percussions corporelles !

L'utilisation régulière de véritables instruments de musique au moins dès la deuxième année (éveil) me semble donc indispensable pour répondre aux aspirations profondes des enfants. La diversité des instruments utilisés et une approche très ouverte des modes de jeu sont cependant des précautions essentielles pour éviter de réduire cette phase à un pré-apprentissage instrumental.

## 2.2 Cycle I

Un des objectifs principaux de ce cycle, réaffirmé dans le Shéma de 2008, est de *constituer les bases de pratique et de culture*. La notion de "base" est un enjeu essentiel de l'évolution de la perception du cycle I par les professeurs d'instrument, tout comme l'affirmation de l'importance de la culture.

L'approche mécaniciste du 19e siècle a laissé des traces dans l'inconscient collectif des pédagogues dès qu'il s'agit des premières années de l'apprentissage. Le fantasme selon lequel l'homme serait une machine dont il suffirait de forger parfaitement et très patiemment les différents rouages pour qu'il "fonctionne" parfaitement semble encore à l'oeuvre dans bon nombre de pratiques pédagogiques. La notion de "base" pour ce début d'apprentissage peut donc constituer une alternative à la réduction du premier cycle à une accumulation de fragments épars de savoir-faires techniques. L'importance de l'appropriation par l'enfant d'une culture spécifique est également tout aussi grande,

tant celle-ci conditionne la compréhension des éléments techniques, leur donne sens.

Bien sur, certains élèves relèvent sans peine le défi d'un apprentissage qui manque de globalité et qui ne lui donne que peu de clés culturelles pour le maîtriser. Particulièrement éveillés ou précoces, ce sont souvent ceux qui ont par ailleurs la chance d'être issus de familles culturellement favorisées. Le succès de cette minorité, matérialisé par la poursuite de leur cursus en deuxième cycle, est trop souvent perçu comme un résultat suffisant, qui justifie l'absence de toute remise en question. Mis à part les inévitables cas particuliers (enfants obligés par leurs parents, handicaps), tous les élèves devraient connaître le succès en premier cycle et faire tout au long de ces 4 ou 5 années l'expérience d'efforts fructueux et générateurs de plaisirs, ne serait-ce que sur le temps des cours.

## 2.3 Cycle II

Une telle approche du premier cycle serait également plus à même de fortifier la motivation de l'élève, de le préparer à franchir le cap d'un investissement plus grand dans son apprentissage. L'objectif du deuxième cycle de *contribuer au développement artistique et musical personnel* (S.O.P. 2008) en visant notamment une autonomie dans les pratiques collectives, nécessite en effet un effort plus soutenu de la part de l'élève.

De la part du professeur et de l'équipe pédagogique toute entière, l'objectif de l'ouverture culturelle me semble être particulièrement important. En travaillant sur la musique locale ou lointaine, il s'agit aussi de permettre aux jeunes générations de connaître autre chose que le "nulle-part" de l'immatérialité croissante du monde contemporain. En travaillant sur la musique du passé et sur celle qui s'expérimente aujourd'hui et qui ne se révélera que dans le futur, il s'agit aussi de proposer une alternative sensible et pleinement vécue à l'immédiateté et au temps suspendu du flux des médias de masse.

Plus prosaïquement, l'objectif pédagogique d'appropriation d'un langage musical me semble être une piste intéressante, car il peut s'agir là de l'affirmation de la nécessité pour la musique de s'incarner dans un système, un langage particulier. Il s'agit là d'une évidence depuis la fin de la tonalité comme expression unique de la musique savante occidentale et depuis la découverte sans a-prioris des autres traditions musicales du monde, savantes ou populaires. Pourtant, pour beaucoup de musiciens pédagogues restés très attachés à la tradition des interprètes issue du 19<sup>e</sup> siècle, l'universalité de leur langage préféré (la musique tonale) ne peut encore que difficilement être relativisée.

## 2.4 Cycle III

L'objectif de permettre à l'élève de *s'intégrer dans le champs de la pratique en amateur* (S.O.P. 2008) place les établissements face à leur responsabilité territoriale. Equipement culturel et éducatif qui mobilise des ressources publiques importantes, le conservatoire se doit de travailler aux côtés de l'ensemble des acteurs culturels du territoire. Former les élèves pour qu'ils participent à la vitalité des pratiques en amateur nécessite d'avoir de celles-ci une connaissance intime. La prise en compte dans l'évaluation des pratiques musicales dans des structures associatives ou informelles est également un moyen de les valoriser et de mieux les connaître.

En tant que structure publique, un conservatoire ne saurait pour autant être un prestataire de service ou un simple fournisseur de jeunes recrues pour les pratiques en amateurs telles qu'elles existent sur le territoire. Leur bouillonnement informel (par exemple dans le domaine des musiques actuelles) ou tout au moins non institutionnel (les orchestres associatifs) ne doit pas être encadré, mais nourri et encouragé. En développant son expertise sur le patrimoine et sur l'expérimentation, l'équipe pédagogique du conservatoire peut aider de jeunes musiciens à faire revivre des pratiques disparues (par exemple une bande de hautbois) ou à en inventer de nouvelles.

### 3. Enrichir ses expériences d'artiste-enseignant

Les responsabilités de professeur chargé de direction laissent peu de temps pour les activités d'artiste et d'enseignant. Pourtant, le maintien de ces activités est essentiel pour nourrir ses réflexions leur conserver un socle solide. L'enjeu professionnel est alors de compenser en intensité et en pertinence ce que l'on perd en quantité.

Ainsi, en tant que pédagogue, je me concentre sur les deux extrêmes de l'apprentissage : les premières années et la formation professionnelle. J'anime un atelier d'initiation instrumentale (tous instruments) au sein de mon établissement dans le cadre de ma mission d'expérimentation pédagogique qui, par chance, était prévue dans ma fiche de poste. J'intervient également auprès de musiciens professionnels de manière ponctuelle, lors de stages d'improvisation ou de musique traditionnelle (cf. dossier professionnel).

En tant qu'artiste, je développe mon travail en Musique Assistée par Ordinateur, partiellement au détriment de ma pratique instrumentale qui demande elle une disponibilité plus grande et des horaires décents. Je suis également amené à m'effacer un peu en tant qu'interprète mais à travailler plus en tant que directeur artistique, concepteur de projets musicaux innovants (cf. dossier professionnel).

## 4. Diriger un établissement d'enseignement artistique

Dans le cas d'un conservatoire structuré en tant que Syndicat Intercommunal à Vocation Unique, la direction d'un établissement d'enseignement artistique est un travail en solo. Ni direction des ressources humaines, ni direction des affaires financières ni bien sur de direction générale des services, toutes ces fonctions sont à assurer pour le mieux en supervisant le travail de l'agent administratif chargé des opérations quotidiennes de la structure. La formation informelle tourne alors à plein régime, par contacts téléphoniques avec le Centre de Gestion de la Fonction Publique du département, par la consultation de dossiers et d'archives en ligne sur les sites institutionnels (ministère, Cnft, LégiFrance,...) et par le travail en réseau avec des collègues directeurs. Quand les aléas de la structuration de l'équipe administrative s'en mêlent, il faut également parfois s'occuper de la communication interne et externe de l'établissement.

La tâche la plus importante en terme de quantité de travail et d'enjeu pour l'établissement reste cependant la mise en mouvement de l'équipe pédagogique au service du projet de l'établissement. L'équipe pédagogique permanente mobilise en effet la quasi-totalité des ressources du conservatoire, c'est donc sa plus grande richesse, qu'il faut valoriser au mieux.

Les obstacles à une bonne utilisation de l'argent public, c'est à dire à un travail efficace des professeurs, sont nombreux. Certains sont propres à l'enseignement artistique spécialisé, comme le caractère très individualiste de la culture professionnelle des artistes-enseignants ou la persistance du mythe de la possibilité de ne travailler que pendant ses heures de face-à-face pédagogique. D'autres sont communs à tous les milieux professionnels, comme le manque d'engagement ou les petits manquements aux règles, qui nécessitent une vigilance de tous les instants pour garantir la qualité du service

rendu au public.

La plupart des obstacles enfin sont propres à la situation de l'établissement qui, au delà des moyens mis à sa disposition et de la qualité intrinsèque des agents, dépend essentiellement de la qualité de son engagement dans un projet formalisé et connu de tous. Que le Projet d'Etablissement en soit au stade de l'élaboration, comme c'est le cas dans le conservatoire dont j'assume actuellement la direction, ou qu'il soit en phase de réalisation-réajustements, il est une condition sine qua non à l'implication de chaque agent et un préalable à l'exigence d'efficacité que peut porter un chef de service.

Mon approche du Projet d'Etablissement est présenté de manière concrète dans mon Dossier Professionnel.

## 5. Enrichir sa pratique

La routine et, tout autant, la succession de micro-événements et de problèmes quotidiens à régler, peuvent finir par assécher la pratique professionnelle. La formation professionnelle est là pour étayer et étendre les connaissances que peut apporter l'expérience, mais elle ne part généralement pas de rien. En commençant à apprendre le latin, sans aucun enjeu mais avec passion, c'est bien ce type d'apprentissage, celui que l'on peut faire quand on débute une nouvelle activité, que j'ai recherché. Il permet de cultiver humilité et patience, si nécessaire pour diriger efficacement un établissement.

L'ouverture à d'autres univers, sans pour autant tenter de les maîtriser, peut également enrichir une pratique professionnelle. Ainsi, mon intérêt pour les logiciels libres (dont le code est mis à disposition de tous, chacun pouvant le faire évoluer et l'utiliser librement) m'a permis de découvrir la réflexion d'un élu local engagé dans cet "univers" apparemment éloigné des préoccupations d'un professionnel de l'enseignement artistique.

Ce conseiller municipal brestois, entendu au détour d'une émission de radio, en était venu à penser que la production de "bien commun" immatériel pouvait légitimement relever des missions des établissements publics. J'ai alors découvert que cette réflexion était déjà bien avancée au sein de l'Education Nationale avec la publication sous "licences libres" de manuels scolaires ou de sites pédagogiques spécialisés. J'ai donc pu commencer à échanger à ce sujet avec quelques professeurs de mon établissement, et il semble tout à fait envisageable d'intégrer dans nos missions la production d'oeuvres musicales originales ou de matériel pédagogique en lien avec les spécificités de notre territoire (formations de pratiques en amateur, traditions musicales). Réappropriation non préméditée, aux confins d'un département péninsulaire, d'une démarche globale qui avait fait la spécificité du premier Conservatoire de Musique, au hasard d'une discussion radiophonique sur l'informatique du 21e siècle...