

Quels établissements d'enseignement artistique pour demain ?

*Hospitalité, curiosité, relation et robustesse :
quelques pistes pour faire évoluer nos modèles.*

Mathieu Gauffre, septembre 2026

Cet article a été rédigé à l'occasion de l'intervention de Mathieu Gauffre à la journée de co-conception organisée en septembre 2026 dans le cadre de la révision du Schéma Départemental des Enseignements Artistiques (SDEA) du Département de la Mayenne.

Mathieu Gauffre est directeur du Conservatoire de Nantes et président de l'association professionnelle Conservatoires de France. Engagé dans les politiques publiques de l'enseignement artistique, il travaille particulièrement sur l'évolution des établissements, leur ouverture aux territoires et aux habitants, et leur capacité à devenir des espaces d'émancipation, de rencontre et d'expérimentation pédagogique.

Parler de l'avenir des établissements d'enseignement artistique suppose d'abord de regarder lucidement l'environnement dans lequel ils évoluent. Non pour ajouter un diagnostic inquiet à ceux qui existent déjà, mais parce que les transformations que nous traversons modifient profondément les conditions dans lesquelles nous exerçons nos missions.

Un changement de paradigme que nous n'avons pas complètement réconcilié

Aux transformations contemporaines s'ajoute une tension plus ancienne, qui traverse encore profondément nos établissements : la coexistence de deux paradigmes de l'enseignement artistique que nous avons davantage superposés que véritablement réconciliés.

Le premier est celui dont nous sommes historiquement les héritiers : le modèle académique issu du Conservatoire de Paris, qui a longtemps constitué l'une des principales matrices de référence de l'enseignement artistique spécialisé en France. Il repose sur une organisation disciplinaire forte, la transmission d'un savoir expert, la progression par niveaux, la sélection et une conception du parcours largement orientée vers la maîtrise technique et l'excellence artistique. Ce modèle a profondément structuré nos cursus, nos métiers et nos représentations de ce qu'est un conservatoire.

À partir des années 1970 et surtout 1980, un autre mouvement prend progressivement davantage de place dans les politiques publiques territoriales. Sous l'influence notamment des démarches d'éducation populaire, de la démocratisation culturelle et du développement des politiques culturelles locales, la finalité de l'enseignement artistique s'élargit. Il ne s'agit plus seulement de former dans une discipline, mais aussi de permettre la pratique du plus grand nombre, d'accompagner les pratiques amateurs, de contribuer à l'éducation artistique, de créer du lien et de participer à la vie d'un territoire.

Le problème est peut-être que nous n'avons jamais totalement remplacé un paradigme par l'autre – et qu'il ne faudrait sans doute pas le faire. Nous les avons empilés.

Nous demandons aujourd'hui à nos établissements de garantir une haute exigence artistique, de former les futurs professionnels et de transmettre des patrimoines et des savoir-faire spécialisés, tout en leur demandant simultanément d'être accessibles, inclusifs, territorialisés, partenariaux, de développer l'éducation artistique et culturelle, d'accompagner les pratiques amateurs, d'aller vers les habitants et de contribuer au vivre-ensemble.

Ces missions ne sont pas nécessairement contradictoires. Mais leur articulation ne va pas de soi. Nous avons considérablement élargi les finalités de nos établissements sans transformer avec la même intensité leurs organisations, leurs métiers, leurs cursus, leurs espaces – ni même nos représentations de ce que doit être un conservatoire.

L'enjeu n'est donc probablement pas de choisir entre excellence et émancipation, expertise et participation, enseignement spécialisé et éducation populaire, mais d'inventer un modèle capable de tenir ensemble ces différentes ambitions.

Cette question devient d'autant plus urgente que les transformations ne se succèdent plus : elles se superposent. Elles sont économiques, démocratiques, démographiques, climatiques et éducatives. À cela s'ajoute la question déterminante de la désirabilité des métiers de l'enseignement artistique : difficultés de recrutement, mobilités importantes, niveaux de rémunération, nouvelles attentes vis-à-vis du travail interrogent à leur tour notre modèle professionnel.

Face à ces transformations, le risque serait de répondre uniquement par davantage d'optimisation : faire aussi bien avec moins, rationaliser, mutualiser, resserrer encore les organisations. La question pourrait être posée autrement : de quoi avons-nous besoin pour que nos établissements restent capables d'agir, de s'adapter et de faire sens dans dix ou vingt ans ?

Quatre qualités pourraient guider cette réflexion : imaginer des établissements plus hospitaliers, curieux, reliés et robustes.

1. Des établissements hospitaliers : faire des lieux que l'on a envie d'habiter

La première question est simple : un conservatoire ou une école d'enseignement artistique est-il seulement un lieu dans lequel on vient chercher un service, ou est-il un lieu que l'on a envie d'habiter ?

Nous avons historiquement beaucoup pensé nos établissements à partir de leur fonction : une salle, un professeur, un horaire, un enseignement, un cursus. On vient prendre un cours et l'on repart. Mais les attentes dépassent aujourd'hui cette seule relation de service. Il est question de venir, de rester, de rencontrer, de pratiquer, d'accueillir, d'intégrer.

Cela suppose de regarder différemment nos bâtiments et nos organisations. Pourquoi un établissement d'enseignement artistique devrait-il nécessairement être consacré à un objet unique ? Pourquoi ne pourrait-il pas partager ses espaces avec d'autres services publics, acteurs éducatifs, sociaux ou associatifs ? Et inversement, pourquoi l'enseignement artistique ne pourrait-il pas davantage « habiter » des lieux qui n'ont pas été conçus pour lui ?

Cette réflexion est au cœur d'un projet que nous menons actuellement à Nantes, dans lequel un futur équipement réunira notamment un conservatoire, une mairie de quartier et des acteurs sociaux. L'enjeu n'est pas de juxtaposer plusieurs services dans un même bâtiment, mais de se demander ce que signifie construire un projet commun.

Cette évolution nous conduit à une notion particulièrement féconde : l'hospitalité.

L'hospitalité est la capacité d'un lieu et d'une institution à faire une place à l'autre, y compris à celui qui n'en maîtrise pas encore les codes, et à accepter que sa présence puisse transformer le lieu.

Être hospitalier ne signifie donc pas seulement avoir une porte ouverte ou affirmer que le service public est accessible à toutes et tous. Cela oblige à poser d'autres questions : qui entre réellement dans nos établissements ? Qui y reste ? Qui s'y sent légitime ? Qui comprend ce qui s'y passe ?

Nos institutions peuvent être complexes à décrypter. Cursus, cycles, disciplines, modalités d'inscription, pratiques collectives, examens : pour celles et ceux qui n'en possèdent pas les codes, entrer dans un conservatoire peut produire la sensation de pénétrer dans un univers social dont on ignore les usages.

Nous gagnerions d'ailleurs peut-être à parler moins de « publics » et davantage d'habitants. Parler de public nous place spontanément du point de vue de l'institution : celui qu'elle accueille ou cherche à atteindre. Parler d'habitant inverse en partie le regard : c'est l'institution qui prend place sur un territoire déjà vécu, pratiqué et habité.

L'hospitalité concerne également celles et ceux qui travaillent dans nos établissements. Dans un territoire rural comme la Mayenne, l'attractivité ne peut pas se limiter à publier des offres d'emploi. Comment accueille-t-on quelqu'un qui vient vivre ici ? Comment facilite-t-on son installation et ses mobilités ? Comment lui donne-t-on envie de rester ?

Être hospitalier, c'est donc penser simultanément ceux qui viennent, ceux qui restent et ceux qui ne se sentent pas encore autorisés à entrer.

2. Des établissements curieux : faire société et aller vers autrement

Dans une société marquée par l'individualisation des parcours, la fragmentation des espaces de sociabilité et une part croissante de relations médiatisées par les réseaux sociaux, nos établissements disposent d'une ressource extraordinaire : la pratique artistique permet de faire ensemble.

Un orchestre, une troupe, un ensemble chorégraphique ou vocal sont des espaces dans lesquels il faut écouter l'autre, ajuster son geste, trouver sa place, parfois s'effacer, parfois prendre une responsabilité. La pratique artistique collective fabrique ainsi, très concrètement, des expériences du commun.

Mais faire société ne passe pas nécessairement par des dispositifs complexes.

En préparant cet article, je repensais à mes grands-parents, au Bourgneuf-la-Forêt. Après le repas, il y avait souvent la belote. La belote n'était finalement qu'un prétexte. L'essentiel était ailleurs : on se retrouvait, les générations se croisaient, on discutait, on riait. On faisait société autour de presque rien.

Pourquoi nos établissements ne pourraient-ils pas assumer davantage cette fonction ?

Un café, un repas, une répétition ouverte, un espace dans lequel des adolescents viennent retrouver leurs amis même lorsqu'ils n'ont pas cours, une rencontre avec des parents : tous ces moments apparemment périphériques peuvent être essentiels. La Mayenne possède dans ce domaine un atout considérable :

l'hyperproximité, cette capacité à connaître presque individuellement chaque habitant, à relier et à prendre soin des relations.

Cette proximité doit cependant se doubler d'une autre qualité : la curiosité.

L'expression « aller vers » est désormais très présente dans les politiques publiques. Mais aller vers qui ? Et surtout, pour proposer quoi ?

« Aller vers » peut parfois simplement consister à déplacer une offre préexistante sans interroger ce que souhaitent réellement les personnes auxquelles elle s'adresse. On change le lieu, mais pas la relation.

La curiosité pourrait constituer une autre posture professionnelle et institutionnelle : qui ne connaissons-nous pas encore ? Quelles personnes habitent notre territoire mais demeurent étrangères à nos propositions ? Non pour considérer qu'elles devraient nécessairement entrer dans nos établissements, mais pour comprendre leurs pratiques, leurs contraintes et leurs désirs.

Cela suppose de passer de l'accès à la participation.

Les travaux de la philosophe Joëlle Zask¹ sont ici particulièrement éclairants. Elle distingue trois dimensions de la participation : prendre part, apporter une part et recevoir une part.

Prendre part, c'est pouvoir entrer réellement dans une expérience commune.

Apporter une part, c'est reconnaître que la personne accueillie n'est pas seulement destinataire de ce que nous avons conçu pour elle : ses expériences, ses savoirs et ses pratiques peuvent transformer le projet.

Recevoir une part, enfin, c'est retirer quelque chose de cette participation : des apprentissages, des rencontres, de la reconnaissance, de l'autonomie ou une capacité nouvelle à agir.

Cette approche nous oblige à distinguer plusieurs niveaux : consulter n'est pas nécessairement participer. Être présent n'est pas encore prendre part.

La question n'est alors plus seulement : « Comment faire venir davantage de personnes ? », mais : comment leur permettons-nous de prendre part ? Que peuvent-elles apporter ? Et que reçoivent-elles de cette participation ?

Nous retrouvons ici l'hospitalité. Accueillir véritablement l'autre, c'est accepter que sa présence puisse transformer le lieu. L'enjeu de « l'aller vers » n'est donc pas seulement de réduire la distance entre l'institution et les habitants : il est d'accepter que la rencontre transforme les deux.

3. Des établissements reliés : faire avec le territoire

Faire avec le territoire conduit également à repenser la proximité.

Un indicateur simple peut nous aider : le degré d'autonomie de déplacement de la personne à laquelle nous nous adressons. Plus un enfant est jeune, plus l'offre

1. Joëlle Zask, *Participer. Essai sur les formes démocratiques de la participation*, Lormont, Le Bord de l'eau, 2011.

doit être proche de son lieu de vie. À mesure que son autonomie augmente – transports collectifs, vélo, covoiturage – l’organisation territoriale peut s’appuyer sur des pôles plus éloignés.

En territoire rural, cette question est structurante. Elle concerne les élèves, mais également les parents et les professionnels. Lorsque certains enseignants parcourent plusieurs dizaines de kilomètres par jour pour assembler différents temps de travail, la mobilité devient une composante à part entière de la politique d’enseignement artistique.

Mais être relié suppose surtout d’aller plus loin que la coopération.

Depuis des années, nous affirmons qu’il faut coopérer avec l’Éducation nationale, les acteurs sociaux, la petite enfance, les associations, les équipements culturels. Peut-être faut-il désormais passer de la coopération à la cohabitation, non au sens d’une simple juxtaposition, mais d’une intégration réciproque de nos missions.

À quel moment la mission périscolaire devient-elle aussi notre mission ? À quel moment le projet du travailleur social devient-il en partie le nôtre ?

Et inversement, à quel moment notre projet artistique devient-il également celui de nos partenaires ?

Plus les organisations sont reliées, moins elles sont isolées et fragiles. Lorsque ces relations sont intégrées au fonctionnement quotidien, elles cessent d’être des partenariats périphériques pour devenir de véritables points d’ancrage.

4. Des établissements robustes : préserver des marges pour pouvoir évoluer

C’est sans doute ici que se trouve le principal changement de perspective.

Pour penser l’avenir de nos établissements, la notion de robustesse, développée notamment par le biologiste Olivier Hamant², me semble particulièrement stimulante.

Dans un environnement stable, la recherche de performance et l’optimisation peuvent être efficaces. Mais lorsque l’environnement devient fluctuant et incertain, un système intégralement optimisé devient paradoxalement fragile : il ne dispose plus des marges nécessaires pour absorber l’imprévu.

Le vivant fonctionne différemment. Sa robustesse repose notamment sur la diversité, la coopération, la redondance, mais également sur le temps long et sur les marges qu’il conserve.

Transposée à nos établissements, cette réflexion pose une question presque provocatrice : devons-nous chercher à optimiser toujours davantage nos organisations, ou devons-nous préserver les marges qui leur permettent de s’adapter, d’expérimenter et de traverser les transformations ?

Un espace qui n’est pas occupé 100 % du temps, plusieurs compétences qui se croisent, un professionnel capable d’exercer différentes fonctions, du temps laissé à l’expérimentation : vus sous le seul angle de l’optimisation et de la performance, ces éléments peuvent apparaître comme des inefficiences. Vus sous celui de la robustesse, ils constituent peut-être précisément les réserves de capacité dont nous aurons besoin demain.

Nos établissements se sont construits sur une logique d’hyperspécialisation.

Celle-ci a produit une expertise artistique remarquable qu’il ne s’agit évidemment pas d’abandonner. Mais elle peut également produire de la fragilité.

Un projet nécessitant simultanément dix spécialistes intervenant chacun quelques heures peut devenir très vulnérable aux difficultés de recrutement, aux mobilités ou aux contraintes économiques. Une équipe au sein de laquelle plusieurs professionnels possèdent des compétences complémentaires et peuvent enseigner, coordonner, conduire une pratique collective ou travailler avec des partenaires peut, dans certaines situations, être beaucoup plus robuste.

L’enjeu n’est donc pas de remplacer l’expertise par la polyvalence, mais de mieux reconnaître la diversité et la polycompétence qui existent déjà au sein des équipes.

Faire bouger les marges pour transformer le centre

La robustesse invite également à reconsidérer notre rapport à l’expérimentation.

Nous avons souvent tendance à vouloir réformer immédiatement le système dans son ensemble. Or les transformations les plus fécondes peuvent naître dans les marges.

À Nantes, nous expérimentons depuis deux ans une forme de « mini-conservatoire » installé dans un quartier populaire, destiné prioritairement aux habitants qui vivent autour. Très rapidement, ce parti pris nous a conduits à réinterroger presque tout : les modalités d’inscription, les calendriers, la communication, les formats pédagogiques, le rapport aux familles.

Nous nous sommes notamment rendu compte qu’une inscription organisée plusieurs mois avant la rentrée, parfaitement logique du point de vue administratif, pouvait être décalée par rapport aux pratiques de certaines familles. Cette expérience locale vient aujourd’hui questionner le fonctionnement de l’établissement principal.

C’est là tout l’intérêt de la marge : tester sans prétendre immédiatement transformer l’ensemble du système. L’expérimentation n’est donc pas une activité périphérique : elle constitue une manière de préparer l’établissement aux transformations futures.

2. Olivier Hamant, *Antidote au culte de la performance. La robustesse du vivant*, Paris, Gallimard, coll. « Tracts », n° 50, août 2023.

Quel rôle pour un schéma départemental demain ?

Ces réflexions conduisent finalement à interroger le rôle même d'un schéma départemental des enseignements artistiques.

Après plusieurs décennies consacrées à structurer et développer l'offre, l'enjeu n'est peut-être plus seulement de construire davantage. Il pourrait être désormais de consolider ce qui existe afin de le rendre suffisamment robuste pour traverser les transformations qui viennent.

Cela suppose peut-être de positionner le schéma « en position basse » : non pas au-dessus des établissements, comme une couche supplémentaire de prescriptions, mais en dessous d'eux, comme un socle qui soutient, relie et sécurise leur capacité d'action. Cette recherche de stabilité ne doit pas être confondue avec l'immobilisme : tout l'enjeu de la robustesse est au contraire de disposer d'appuis suffisamment solides pour pouvoir évoluer dans un environnement fluctuant. Consolider, ici, c'est créer les conditions du changement.

Quelques verbes peuvent dessiner cette fonction : accueillir, relier, diversifier, cohabiter, expérimenter et faire savoir.

Accueillir les enseignants et faciliter leur installation ; accueillir les habitants et la diversité de leurs pratiques. Relier les établissements et créer des espaces d'échange pédagogique et de réflexivité. Diversifier les approches et les compétences pour diminuer les fragilités. Cohabiter avec d'autres politiques publiques. Expérimenter dans les marges pour permettre au modèle de continuer à évoluer.

Faire savoir, enfin. Les modalités d'accès à l'information connaissent elles aussi une transformation rapide. Moteurs de recherche, assistants conversationnels et outils d'intelligence artificielle deviennent progressivement des portes d'entrée vers l'offre de services. Une famille qui cherche où apprendre le piano, danser ou rejoindre une pratique collective doit pouvoir trouver une information fiable, lisible et immédiatement accessible. Nos offres sont-elles suffisamment décrites et structurées pour être comprises non seulement par les habitants, mais aussi par les outils qu'ils utilisent désormais pour accéder à l'information ?

Préserver ce qui fait commun tout en laissant vivre la diversité

Au fond, penser le futur schéma pourrait revenir à distinguer trois espaces.

D'abord, ce qui fait commun : le socle, les valeurs, les missions et les solidarités qui permettent à l'écosystème départemental de tenir.

Ensuite, ce qui doit rester spécifique : chaque territoire, chaque établissement, chaque équipe possède une histoire, des compétences et des réalités particulières.

La robustesse ne suppose pas l'uniformité ; elle se nourrit de cette diversité.

Enfin, ce qui doit pouvoir rester expérimental : ces marges dans lesquelles on accepte d'essayer autrement, parfois de se tromper, d'observer, puis éventuellement de diffuser ce qui fonctionne.

C'est peut-être là que se situe l'enjeu essentiel des prochaines années.

Nous n'avons probablement pas besoin d'établissements toujours plus performants au sens de toujours plus optimisés. Nous avons besoin d'établissements hospitaliers, curieux, reliés et robustes.

Hospitaliers, pour faire une place à l'autre et accepter d'être transformés par celles et ceux qu'ils accueillent.

Curieux, pour ne pas seulement chercher à faire venir, mais s'intéresser à celles et ceux que nous ne connaissons pas encore, à ce qu'ils peuvent apporter et à ce que nous pouvons leur apporter.

Reliés, parce qu'un établissement ne peut plus penser son avenir indépendamment des habitants, des autres politiques publiques, des partenaires et du territoire dans lequel il agit.

Robustes, enfin, parce qu'il nous faut préserver de la diversité, des compétences, du temps et des marges pour continuer à nous adapter dans un environnement incertain.

Il s'agit ainsi de préserver l'exigence artistique tout en interrogeant nos modèles ; de transmettre tout en apprenant de notre environnement ; de construire des parcours tout en ménageant des espaces d'imprévu ; de former des artistes et des amateurs tout en créant les conditions de la rencontre.

Car dans une société qui se fragmente, faire lieu, faire lien et faire ensemble ne sont peut-être plus seulement des effets heureux de l'enseignement artistique. Ils deviennent une part essentielle de sa mission de service public et de sa promesse d'émancipation.

Mathieu Gauffre, septembre 2026.
