

Confédération Musicale de France  
Fédération des Sociétés de Musique d'Alsace  
Fédération Musicale de Franche-Comté

*Mission*  
*Calliope*  
*& Euterpe*

**Guide à l'intention des  
établissements d'enseignement  
et de pratique musicale en  
milieu associatif**





*“La musique est dans tout. Un hymne sort du monde “*

*Victor HUGO*





*Mission*

*Calliope* & *Euterpe* **Guide à l'intention des établissements d'enseignement et de pratique musicale en milieu associatif**

# Sommaire

## *Pour comprendre la démarche*

• Editorial par Jérôme Clément	7
• Des valeurs partagées	8
• Un regard scientifique par Pierre Lemarquis	10
• Préambule	12
• Méthodologie	14
• Contexte et constats	15

## *Pour réfléchir*

• Un peu de philosophie	18
• De l'image à la réalité	20
• Territoires et populations	22
• Pédagogies et publics	24
• Collectivités et politiques publiques	26
• Emplois et métiers	28
• Formation	30
• Moyens	32

## *Pour agir*

### *L'expertise des partenaires*

• CNEA	35
• UNIFORMATION	45
• MESH	50
• CFMI	53
• CMF	55

### *Boîte à outils*

• Notion de projet	56
• Préambule aux fiches emplois	63
• Fiches emplois	64
• Le recrutement d'un chef de chœur, d'orchestre	74
• IFAC	77
• Formules d'emploi	78
• Formations et diplômes	81
• Exemple de budget	82

### *Conclusion et chantiers de demain*

83

## *Pour comprendre la démarche*



**Jérôme Clément** est un homme de culture et une personnalité des médias, fondateur de la chaîne culturelle et européenne ARTE, qu'il a présidé de sa création en 1989 à 2011. Il a occupé successivement les fonctions de conseiller du Premier Ministre, Pierre Mauroy, de directeur du festival de musique contemporaine Musica, de directeur général du centre national de cinématographie, de conseiller culturel et scientifique à l'ambassade de France en Égypte.

Il est actuellement président de l'Alliance Française.

Il est l'auteur de nombreux ouvrages consacrés à la culture dont : « La culture expliquée à ma fille » éditions du Seuil, « Le choix d'ARTE », « L'urgence culturelle » éditions Grasset et Fasquelle.

# *Edito*

**L**a pratique artistique ouvre un espace privilégié où l'épanouissement personnel se conjugue au respect de l'autre, où l'émotion et le sensible sont capables de produire une profonde aspiration au vivre ensemble. Par ces temps troublés où le repli sur soi menace chaque jour un peu plus le lien social, elle contribue à une société plus douce et plus harmonieuse.

C'est le miracle de l'art qui a cette extraordinaire faculté à nous rendre plus humains, plus heureux, chacun et ensemble.

La France est porteuse d'une vision humaniste dans laquelle l'éducation, l'art et la culture sont au cœur du pacte social. Elle a choisi depuis longtemps d'encourager et d'accompagner, sous diverses formes, les pratiques artistiques de ses concitoyens. Au sein de l'école de la république, de son vaste réseau d'établissements d'enseignement artistique spécialisés mais aussi du monde associatif, des politiques publiques volontaristes ont contribué à structurer un secteur où de multiples acteurs sont en jeu. Ils évoluent toutefois dans une organisation institutionnelle complexe. Le monde associatif, qui est un maillon essentiel de cette chaîne, ne dispose pas toujours de moyens d'action suffisants. Il œuvre cependant de façon courageuse et volontariste, dans un esprit à la fois pragmatique et citoyen, à cette ambition partagée.

La mission Calliope et Euterpe, par son engagement auprès de milliers de femmes et d'hommes, « musiciens du soir », pour qui la musique est un art de vivre, de vivre ensemble, joue un rôle déterminant dans l'accompagnement des pratiques artistiques. Cette publication en témoigne par les outils qu'elle propose dans l'ensemble des domaines d'action auxquels sont confrontés les milieux associatifs de l'enseignement et de la pratique musicale, mais aussi par sa contribution plus politique au débat sur la place de l'art dans la société.

• Jérôme Clément

# Des valeurs partagées

## Association<sup>1</sup>

Groupement de personnes volontaires, réunies autour d'un projet commun ou partageant des activités communes, sans chercher à réaliser des bénéfices. Une association peut avoir des buts très divers : culture, sport, humanitaire, social, promotion d'idées ou d'œuvres...

Il existe deux principaux types d'associations :

- L'association « simple », non déclarée en préfecture. Elle a une existence juridique mais ne peut posséder de patrimoine, ni agir en justice.

- L'association déclarée en préfecture. Elle a une personnalité juridique, peut posséder du patrimoine et agir en justice.

### • Les fondements de la loi 1901<sup>2</sup>

- Une association est la convention par laquelle deux ou plusieurs personnes mettent en commun, d'une façon permanente, leurs connaissances ou leurs activités dans un autre but que celui de partager des bénéfices.
- Il est reconnu aux citoyens l'entièvre liberté de s'associer sans autorisation ni déclaration préalable.
- Le but de l'association est laissé au libre choix de ses membres fondateurs, sous réserve du respect de la loi.
- Une très grande latitude est laissée aux membres pour la rédaction des statuts de l'association. Il leur appartient de déterminer la forme, les organes et les règles de fonctionnement de leur création. La loi n'impose aucune forme et aucun contenu précis.

## Éducation populaire<sup>3</sup>

Courant de pensée qui cherche principalement à promouvoir, en dehors des structures traditionnelles d'enseignement et des systèmes éducatifs institutionnels, une éducation visant à l'amélioration du système social.

L'action des mouvements d'éducation populaire se positionne en complément de l'enseignement formel. C'est une éducation qui dit reconnaître à chacun la volonté et la capacité de se développer, à tous les âges de la vie.

Elle ne se limite pas à la diffusion de la culture académique, elle reconnaît aussi les cultures dites « populaires ». Elle s'intéresse aux arts, aux sciences, aux techniques, au sport, à la philosophie, à la politique, etc.

Cette éducation est perçue comme l'occasion de développer les capacités de chacun à vivre ensemble, à confronter les idées, à partager une vie de groupe, à s'exprimer en public, à écouter l'autre, etc.

<sup>1</sup> D'après le site [vie-publique.fr](http://vie-publique.fr) (direction de l'information légale et administrative)

<sup>2</sup> Loi dite « de 1901 » : relative au contrat d'association

<sup>3</sup> D'après l'encyclopédie en ligne Wikipédia

## Économie sociale et solidaire<sup>4</sup>

L'ESS est portée par une diversité de formes d'entrepreneuriat (coopératives, associations, mutuelles, fondations...) qui constituent ses différentes familles. Elles ont en commun d'être des regroupements de personnes et non de capitaux, de poursuivre un but autre que le partage de profits, d'avoir une gouvernance démocratique et de consacrer la majorité de leurs bénéfices à la consolidation et au développement de leurs activités.

Statistiquement, près de 14% des emplois privés en France sont occupés au sein d'établissements relevant de l'ESS. Cette part est en croissance constante. L'ESS crée plus d'emplois qu'elle n'en perd.

## ESS et culture, quels liens<sup>5</sup> ?

L'inclusion progressive de la culture dans une économie de profit a généré un mouvement d'opposition basé sur les valeurs fondamentales de la culture et des arts : lien social, émancipation, diversité des identités, etc.

Dans le même temps, les politiques culturelles ont concentré une part importante de leurs efforts pour une intégration de la culture dans l'économie et pour la compétitivité et l'attractivité des territoires.

Enfin, l'évolution des pratiques sociales, fiscales et économiques du secteur – et les contraintes qui y sont liées – ont favorisé un rapprochement entre culture et ESS.

Nous pouvons dire que : le morcellement de l'emploi, le besoin en compétences et savoir-faire spécifiques, la volonté de pérenniser l'emploi, les multi-activités, la complexification des cadres d'exercice des métiers... appellent de nouvelles formes de réponses, que l'on trouve dans les innovations de l'ESS (coopératives, groupements d'employeurs, mécanismes de mutualisation...).



<sup>4</sup> Définition de l'ESS d'après le site : [www.culture.coopération.org](http://www.culture.coopération.org)

<sup>5</sup> D'après l'article de Colin Lemaître paru initialement dans JURISART n°29 (nov. 2015)

# Un regard scientifique

*La musique,  
sculpteur du cerveau*

## De la musique avant toute chose



**Pierre Lemarquis** est neurologue, neurophysiologue, neuropharmacologue, il est membre de la Société française de neurologie, de la Société de neurophysiologie de langue française et de l'Académie des sciences de New York. Il participe à l'enseignement du diplôme d'éthologie de l'université de Toulon-La Garde.

L'auteur fait aussi partie des conférenciers du festival de musique classique de Santa Reparata (Corse) ainsi que du groupe de recherche sur « Résilience et Personne Âgée » animé par Boris Cyrilnik et de l'association « Whales whisperers » qui étudie les interactions entre la musique et les cétacés.

Il est l'auteur de « Sérénade pour un cerveau musicien », « Portrait du cerveau en artiste », « L'empathie esthétique, entre Mozart et Michel-Ange », aux éditions Odile Jacob.

**F**rançoise Dolto notait déjà que les gitans font parfois écouter de la musique jouée par un virtuose (guitare, violon) les six dernières semaines de la grossesse et les six semaines après l'accouchement, pour que le bébé s'en imprègne et puisse, plus tard, développer des aptitudes pour l'instrument en question. Est-ce la raison pour laquelle le nouveau-né crie dans la langue de sa mère, vocalises descendantes en Allemagne, montantes en France ? Qu'en est-il en Alsace ? Il reconnaîtra de toute façon la voix si chère parmi d'autres et tétera avec plus de vigueur encore pour l'entendre à nouveau. Le lobe temporal de notre cerveau, qui décide les sons, se spécialise pour le langage dans sa partie postérieure, comme si celui-ci était apparu plus tard. Le cerveau des bébés utilise des modèles rythmiques pour différencier les sons et arriver à comprendre le langage. Les jeunes musiciens seront ainsi mieux armés pour apprendre d'autres langues, voire pour les mathématiques et de telles pratiques seront utilisées avec succès pour la rééducation des dyslexiques.

La musique active la partie antérieure de notre cerveau, notre vaste lobe frontal qui nous distingue de l'animal et du front fuyant des Néanderthaliens. Responsable de nos prises de décisions en fonction des informations reçues et du contrôle de nos émotions, sa maturation reste très lente. La pratique de la musique, ne serait-ce qu'une demi-heure par jour, renforce sa puissance, développant la mémoire de travail (il faut se souvenir de ce que l'on vient d'entendre pour tenter d'anticiper la suite) et les capacités de planification, d'où la possibilité de meilleurs choix... et de meilleurs résultats aux examens.

La musique sculpte notre cerveau, on parle de plasticité cérébrale. Elle culmine dans les premières années, mais reste possible toute la vie : la discrimination auditive deviendra meilleure, les chances de développer une oreille « absolue », sinon une excellente oreille relative, seront plus grandes. La dextérité sera facilitée par le modelage du cervelet et l'« empreinte » des doigts utilisés majoritairement dans la pratique instrumentale sera plus importante et visible en imagerie cérébrale. De plus, il suffit d'imaginer que l'on joue d'un instrument pour que notre cerveau fonctionne comme si nous effectuions réellement les gestes : il continue à se façonner lui-même. Voici donc un organe capable de fabriquer des pensées qui vont le modifier ! Les garçons musiciens

rattraperont leur retard de développement du corps calleux qui relie les hémisphères cérébraux, naturellement plus développé chez les filles plus sensibles à l'environnement. Les mélomanes renforceront le faisceau des neurones qui relient en arrière la zone temporelle du cerveau qui reçoit et décode le langage à celle plus antérieure qui permet de s'exprimer et d'agir sur le monde.

Mais, si nous aimons tant la musique, c'est pour les caresses qu'elle nous dispense ! Lorsqu'elle façonne notre cerveau, elle ne nous donne que la possibilité de prendre les meilleures décisions pour assurer notre survie. En activant les circuits ancestraux du plaisir et de la récompense, elle nous offre l'essentiel : l'envie de vivre ! Une musique triste sera capable de nous rendre moins triste. S'insinuant dans nos circuits neuronaux, elle les inondera de dopamine, neuromédiateur du désir sinon du plaisir, de sérotonine aux vertus anti dépressives, d'ocytocine impliquée dans l'amour et l'attachement, d'endorphines si apaisantes... et les douleurs s'en iront ! Elle nous dit que nous ne sommes pas seuls et qu'elle nous comprend, dissolvant nos chagrins en prenant place dans notre constellation affective, amorçant un processus de résilience si le traumatisme affectif était sévère. Forte et entraînante, elle augmentera notre production d'adrénaline et nous donnera de l'énergie et du courage ; si l'on ajoute quelques graves tonitruants, nous nous sentirons même plus puissants et prêts à affronter le monde !

Notre cerveau est un cerveau social qui s'étoile s'il demeure solitaire. Les neurones miroirs, découverte majeure des neurosciences, s'activent lorsque nous écoutons une musique qui nous plaît. Même si nous restons immobiles, notre cerveau chante et danse. C'est ainsi que l'on apprend à parler ou à jouer d'un instrument de musique : en regardant faire les autres et en tentant de les imiter. Ce système est relié au cerveau des émotions par des circuits neuronaux impliqués dans l'empathie. Il est alors possible de ressentir de l'intérieur la musique et de se laisser entraîner, d'expérimenter des émotions insoupçonnées qui élargiront notre point de vue et nous aideront à mieux comprendre le monde et les autres, renforçant la cohésion sociale et les liens intergénérationnels. Les cerveaux des musiciens qui improvisent en groupe ne se comportent-ils pas comme s'ils tenaient une conversation ?

La musique sculpte et caresse notre cerveau en développant les liens entre ceux qui la pratiquent ou l'écoutent. Elle élargit notre vision et notre compréhension du monde. Voici pourquoi son enseignement est fondamental, à l'égal de celui des autres sciences qu'elle a longtemps côtoyées, et que des initiatives comme la mission Calliope et Euterpe doivent être chaleureusement encouragées.

- **Pierre Lemarquis,**  
neurologue, auteur de « Sérénade pour un cerveau musicien »

# Préambule

**L**a mission Calliope et Euterpe, portée par la Confédération Musicale de France (CMF) et les fédérations régionales de Franche-Comté (FMFC) et d'Alsace (FSMA), travaille depuis 2013 sur le sujet de l'enseignement et des pratiques musicales en milieu associatif.

Un premier opuscule, sorti en 2014 sous forme de note d'opportunité<sup>1</sup>, a dressé un état des lieux, certes non exhaustif, mais tout à fait pertinent, sur la situation de ces établissements, ensembles et structures, extrêmement nombreux sur le sol français. On rappellera que les écoles de musique associatives se comptent par milliers et les ensembles musicaux amateurs par dizaines de milliers rassemblant, autour de cette passion, des centaines de milliers de personnes, de tous milieux, parcours, âges et origines<sup>2</sup>.

Cet état des lieux a fait apparaître un certain nombre de points qui fragilisent le milieu ou qui montrent que des pans entiers du fonctionnement de ces associations - le plus souvent employeurs de leurs encadrants, directeurs et enseignants - n'ont jamais été traités ou ne font pas l'objet du simple respect des obligations légales.

Parmi ces observations, concernant la convention collective de l'animation (portée par le CNEA), on relève :

- un non-respect endémique, par les employeurs associatifs, des dispositions légales sur le travail et la non-application de ladite convention qui, pourtant, a force de loi
- la non-reconnaissance de certains métiers, pourtant existants dans les faits, mais ne faisant l'objet d'aucun texte conventionnel : directeur d'école

de musique associative, encadrant de pratique collective (chef d'orchestre ou de chœur professionnel évoluant en milieu amateur, responsable de pratiques en établissement d'enseignement...)

- l'absence de référence à des formations et/ou à des diplômes reconnus
- la limitation, dans l'enseignement artistique associatif, du nombre de métiers à deux : animateur technicien et professeur, limite qui ne répond plus aux défis et besoins actuels

À la lumière de ces observations, la mission Calliope et Euterpe a poursuivi son action, dans le cadre d'une démarche collaborative ouverte, en travaillant avec un groupe d'experts (directeurs d'établissements, élus, responsables de collectivités territoriales, encadrants, responsables de structures départementales et régionales...) de façon à avoir une vision la plus complète possible, tenant compte de l'ensemble des problématiques, des différences et disparités existantes.

<sup>1</sup> À télécharger sur : [> actions culturelles](http://www.fsma.com) ou [www.federationmusicalefc.fr](http://www.federationmusicalefc.fr) ou [> pôle documentaire / documents utiles](http://www.cmf-musique.org)

<sup>2</sup> Cf. L'ouvrage de Vincent Dubois « Les mondes de l'harmonie » - Édition La Dispute



Pour conclure ce préambule, il semble utile de rappeler les objectifs principaux poursuivis par la rédaction de cet ouvrage :

- Quelle école de musique, quel établissement d'enseignement ou de pratique artistique musicale pour demain ?
- Quels métiers aménager, faire évoluer ou créer pour remplir ces nouvelles missions ?

On y trouvera des éléments de réflexion et des pistes d'action qui, bien évidemment, ne sont pas des recettes absolues, mais bien des outils permettant aux responsables et décideurs d'imaginer leur propre projet, en tenant compte des mutations et des obligations.

**“ Le présent opuscule se veut avant tout un outil de réflexion. Il livre des éléments à titre indicatif, non des vérités absolues et il reflète le sentiment des personnes consultées. Néanmoins, cette partie prospective est complétée par des textes et outils pratiques, fournis et validés par les instances compétentes, autant de documents permettant l'organisation des activités, dans le respect des cadres légaux. A ce sujet, il convient de rappeler encore une fois que - dans tous les cas - c'est bien le droit du travail et l'application du champ conventionnel qui prévaut. ”**

# Méthodologie

*Quelques informations méthodologiques  
présidant à la conception du présent  
document*

**U**n travail de croisement de données, d'études statistiques, de recherches, d'échanges et de débats a permis l'édition d'un premier opuscule (note d'opportunité) qui situe les problématiques et les champs d'intervention possibles.

## • Une seconde phase de travail s'est appuyée sur :

- des rencontres, débats, échanges avec des acteurs spécialisés
- une formation-action (avec un cabinet professionnel, Didaction Conseil) sur la problématique d'identification des métiers et des compétences
- des travaux en commission d'experts
- une quarantaine d'entretiens approfondis auprès de responsables-décodeurs à tous niveaux (collectivités, structures de médiation, employeurs, employés...)
- une synthèse de ces entretiens d'où ressortent les points importants à prendre en compte
- des travaux d'écriture sur les nouveaux enjeux, mutations et nécessités d'adaptation du milieu
- des travaux sur la GPEC<sup>1</sup> dans le secteur musical associatif (fiches-métiers, référentiels de compétences, qualification, classification, etc.)

Les points abordés dans les pages qui suivent sont la résultante des échanges, des entretiens et des travaux qui ont été réalisés par la commission d'experts. Par conséquent, il est nécessaire de souligner que ces points de lecture sont ceux abordés le plus fréquemment par l'ensemble des personnes consultées.



<sup>1</sup> GPEC : Gestion Prévisionnelle des emplois et des compétences

# Contexte & constats

*Pour appréhender la situation :  
contexte, constats, évolutions et enjeux*

**A**vant toute rédaction et définition des contenus de cet ouvrage, la mission s'est attachée à cerner les principaux champs dans lesquels s'inscrit le milieu étudié, puis les a restitués dans le monde d'aujourd'hui. On trouve ci-dessous, de manière résumée, les principaux points d'appui du travail de la mission.

## • Contexte

Les établissements d'enseignement et de pratique, étudiés dans cet opuscule, se situent dans un paysage très large d'activités culturelles et artistiques, où la partie la plus visible est bien évidemment celle des grandes institutions : conservatoires et établissements agréés d'État, orchestres et ensembles professionnels, salles et scènes de diffusion, et plus récemment, tout ce qui est lié au numérique.

Néanmoins, le milieu qui nous intéresse reste impressionnant par la diversité de son implantation, le nombre de ses pratiquants et son volume d'activités.

Quelques chiffres nationaux, extraits des données CMF et sources complémentaires :

- plus de 1 200 structures d'enseignement associatif
- plus de 6 000 associations de pratique musicale amateur
- près de 10 000 enseignants pour un total de 3 000 ETP<sup>2</sup> environ
- entre 100 000 et 200 000 élèves (fourchette très large en l'absence de données précises)
- plusieurs centaines de milliers de musiciens amateurs.

## • Constats

Héritier du mouvement orphéonique et de l'éducation populaire, le milieu sur lequel porte cette étude se caractérise par :

- une très forte présence et implantation sur le territoire national, aussi bien en milieu urbain et suburbain qu'en milieu rural, où il pallie fréquemment l'absence de structures portées ou pilotées par les collectivités
- au fil des ans, des établissements associatifs se sont multipliés et structurés, répondant à une forte demande des publics, en dehors des schémas reconnus par l'État (établissements agréés, fonction publique...)

- dans le même temps, la notion de métier salarié s'est généralisée, faisant de ces associations des employeurs susceptibles d'offrir de nombreux débouchés
- la mise en place des schémas départementaux a diversement impacté ce milieu, ayant, soit un effet structurant et développant, soit, et à contrario, un effet décourageant pour des établissements incapables de respecter les critères imposés.

<sup>2</sup> ETP : équivalent temps plein

## • Évolutions

Parmi les très nombreuses évolutions qui ont pu être repérées au cours de la phase « étude » de la mission, on relève :

- une professionnalisation croissante, tant des structures que des intervenants (enseignants, encadrants, gestionnaires...)
- de notables progrès dans la formation initiale des enseignants. Pour autant, ils ne sont pas suffisamment pris en compte dans les « retombées » métier
- une volonté croissante de faire émerger la notion de carrière, en d'autres termes de faire de ces activités des métiers reconnus
- la montée en puissance de nouveaux territoires : communautés de communes, d'agglomération, métropoles... avec de nouvelles priorités et de nouveaux systèmes de fonctionnement
- des contraintes financières de plus en plus pesantes
- une évolution rapide des attentes des publics et des politiques.

## • Enjeux

L'ensemble des points évoqués dans les paragraphes précédents conduit à lister des enjeux majeurs dont il convient de tenir compte, si ce n'est des défis à relever :

- quelles places pour les EEPMA<sup>1</sup> dans un paysage en pleine mutation ?
- de quelles missions ces EEPMA doivent-elles s'emparer ?
- quelles sont les nouvelles finalités de l'enseignement musical ? les côtés artistique et créatif seulement, ou l'apprentissage citoyen, la laïcité, le vivre ensemble... ?
- quels sont les profils professionnels à inventer ?
- comment faire pour que le respect du droit du travail devienne une réalité incontournable ?
- comment intégrer l'aspect « droit social » dans les schémas et dans le fonctionnement des pouvoirs publics ?

**“ Ces listes sont bien évidemment incomplètes, leur but est de donner quelques éléments pour entamer une réflexion et une stratégie d'action. ”**

•••

<sup>1</sup> EEPMA : établissement d'enseignement et/ou de pratique musicale associatif

A close-up, low-angle shot of a person's hands playing a drum set. The hands are wearing white gloves and holding drumsticks. The background is blurred, showing more of the drum set. A blue overlay covers the entire image, and a yellow horizontal bar at the top right contains the text.

*Pour réfléchir*

# Un peu de philosophie

**L**e mot « philosophie » est ici à entendre dans son acception de « manière de voir, de comprendre, d'interpréter le monde, les choses de la vie... », en assumant, évidemment, la partie subjective de l'exercice !

Mais c'est bien la nécessité de reposer les questions fondamentales sur la nature même de l'association, de son projet, de sa place dans le paysage humain, politique, culturel, éducatif et social d'aujourd'hui, qui a présidé au choix de mettre ce paragraphe en tête de nos réflexions.

Quelques questions d'ordre général sont apparues de manière redondante dans les entretiens et échanges :

- L'enseignement musical doit-il être au service des pratiques ou dans une idée de « service public » ?
- Les guides de l'action ne doivent-ils pas être réaffirmés : accessibilité au plus grand nombre, démocratisation culturelle... ?

*Si la réponse est oui, on peut affirmer que, même en milieu associatif, la présence et le soutien de la puissance publique deviennent une nécessité.*

- Quelles sont les orientations majeures voulues pour l'établissement : lieu d'apprentissage, centre de loisirs, garderie, endroit d'initiation ou d'excellence, accueil de tous ou des meilleurs... ?
- Quelles approches citoyennes et sociales sont défendues ? Quel est l'apport de l'éducation et de l'enseignement musical à l'individu, à la société ?



La réaffirmation de valeurs partagées a été identifiée comme une priorité : accessibilité et diversité, lien social et « faire ensemble », mixité des générations et des cursus socioprofessionnels...

Affirmation d'autant plus utile que l'on constate :

- assez peu de prise en compte des évolutions et des nouvelles pratiques, tant à l'intérieur qu'à l'extérieur des EEPMA
- une difficulté à aller vers les publics non habitués à la démarche culturelle
- une forme de statisme dans les procédures et habitudes, une impression de « figé dans le temps », assortie d'une peur fréquente du changement
- un besoin urgent d'inventer de nouvelles méthodes et des outils d'adaptation, d'expertise, d'accompagnement et de médiation

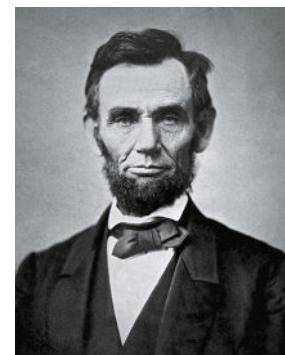
- le besoin de s'ouvrir à d'autres qu'aux publics et interlocuteurs habituels, de façon à trouver une nouvelle légitimité et, par conséquent, de nouvelles ressources
- et le besoin de valoriser les complémentarités et les différences (ex. amateurs et professionnels, binôme qui peut être rival ou gagnant-gagnant suivant la démarche utilisée).

## IDÉE REÇUE

“ *L'enseignement musical,  
ça coûte cher !* ”

- À rapprocher de la citation d'Abraham Lincoln :

“ *Si vous trouvez  
l'éducation trop chère, alors  
essayez l'ignorance* ”



# De l'image à la réalité

**L**e monde de l'enseignement et de la pratique musicale, surtout en milieu associatif, reste – au risque de choquer les passionnés qui le composent – un microcosme relativement hermétique, ayant parfois des difficultés pour échanger avec l'extérieur, peu concerné par les évolutions du monde qui l'entoure et persuadé que chacun doit en connaître son fonctionnement, quand ce ne sont pas ses rites !

Pourquoi ce propos liminaire aussi provocateur ? Assurément pour interpeller, pour aiguillonner. Nous sommes bien conscients que les responsables dévoués, passionnés et désintéressés de ces structures, n'ont que peu de temps à consacrer à la réflexion, pris par les obligations du quotidien. C'est là tout le risque, celui d'occulter l'observation, l'analyse, l'évaluation et la prospective, éléments pourtant essentiels d'une démarche que l'on souhaite pérenne.

C'est pourquoi, et sans jugement, nous partageons des observations souvent formulées lors des entretiens réalisés par la mission :

- Si globalement, les usagers des EEPMA en ont une vision très positive, ils n'empêchent que ceux-ci sont trop souvent perçus, par le public non-connaisseur (voire par les politiques et les autres acteurs culturels), comme des endroits refermés, réservés à des initiés. Le fait d'en avoir une vue partielle et de ne pas posséder les clés de décodage conduit à des visions erronées comme celle, largement répandue, que faire de la musique est une activité qui coûte cher ! Si l'on compare le coût d'une activité musicale à celui de nombre d'activités sportives ou aux loisirs numériques, on est globalement loin de la vérité.
- Du fait de cette visibilité trouble et d'une lisibilité partielle du projet, les EEPMA et leurs acteurs salariés, ont la sensation d'un manque chronique de reconnaissance, véritable objet de souffrance et frein à nombre d'initiatives.

- On complétera en disant que l'EEPMA n'est que très rarement perçu comme un acteur économique, réel ou potentiel (Voir les chiffres de l'opus 1 qui démentent cette idée reçue).
- Cette sensation d'isolement se traduit par un manque d'échanges et de liens (et de projets) avec les décideurs, l'éducation nationale, les autres pratiques artistiques ou culturelles..., conduisant à ne pas en percevoir toutes les potentialités.
- Se pose également la question du « comment se positionner vis-à-vis des mutations profondes de la société ? ».

**“ « Tout a changé », une expression qui revient régulièrement et qui montre bien les craintes engendrées par cet état de fait. ”**

• **En effet, tout a changé :**

- les individus, leurs attentes et relations
- la notion d'élève, d'apprenti
- les parents et leurs relations à l'enfant
- la notion de hiérarchie
- les structures et les partenaires
- les collègues et leurs mentalités...

• **Mais aussi,**

- les approches artistiques et les esthétiques
- les goûts et les appétences
- les modalités d'apprentissage
- la mobilité
- les communes parfois « dortoirs »

• **Sans oublier,**

- la communication virtuelle, le numérique et les réseaux sociaux
- et le culte du moment présent !

Autant de bouleversements – qui touchent toute la société, et pas seulement sa frange musicale – appellent à une stratégie globale de mise en adéquation avec le monde d'aujourd'hui et réclament la mise en place de dispositifs d'accompagnement permettant de répondre à ces besoins d'adaptation.

**IDÉE REÇUE**

**“ Association = bénévole = amateur = seconde zone ”**



# Territoires & populations

**D**ans ce chapitre, il convient également de faire preuve de nuances et d'éviter les schémas trop simples.

Du côté des EEPMA, même si l'on observe de fortes disparités dans l'aménagement du territoire, il faut rappeler que ces établissements proposent une offre importante, et cherchent à répondre à des préoccupations de proximité (enjeu énorme et argument de poids) que la puissance publique ne peut pas satisfaire pleinement.

C'est pourquoi, dès qu'il s'agit de territoire, le regard porté sur l'action doit tenir compte des problématiques liées à la géographie ou aux types de population et, par conséquent, aux spécificités qui en découlent.

Bien entendu, les territoires isolés ou à faible démographie souffrent davantage d'un déficit en compétences et en énergie que les autres. Pour être pertinente, la proposition des EEPMA – et c'est assez nouveau pour être souligné – doit prendre en compte les spécificités : zones rurales, urbaines ou périurbaines, centres-villes ou périphéries, bassins de population à densité et problématiques variables (ZUS<sup>1</sup>, ZRR<sup>2</sup>, pour ne citer que celles-ci) ; le modèle unique, conçu de manière quasi jacobine, a vécu, et l'imagination doit prendre sa place.

On attend désormais de l'EEPMA plus qu'un simple rôle de distributeur d'enseignements.

Pour être pertinent, il doit trouver une nouvelle place sur le territoire, place qui peut se traduire par :

- un rôle de centre de ressources avec fonction structurante
- être acteur de l'animation et médiateur culturel (besoin encore plus affirmé dans les territoires isolés)
- être interlocuteur privilégié des pouvoirs publics
- la capacité à aller au-devant des populations et non à attendre leur venue
- savoir rayonner hors des murs (le grand choix entre un établissement-aimant qui attire et un établissement émetteur d'ondes et qui « va vers »)

- accueillir et valoriser la participation active des usagers
- la capacité de concertation et de coordination avec les autres acteurs du territoire : éducation nationale, médiathèques, patrimoine, tourisme, sport, culture, économie...
- la valorisation de son impact économique
- sa volonté d'être un atout capable d'attirer et de garder les populations.

<sup>1</sup> ZUS : zone urbaine sensible

<sup>2</sup> ZRR : zone de revitalisation rurale



C'est en définissant un projet fort, lisible et ouvert, qui ne se contente pas d'une approche consumériste ou de type garderie, que l'EEPMA peut s'imposer comme élément incontournable de la vie d'un territoire. En s'appuyant sur les réformes territoriales et en identifiant le ou les échelons les plus judicieux pour mener le projet à bien (régions pour les questions d'emploi et de formation - départements pour les schémas - communautés de communes pour la proximité, qui, même si elles n'ont pas la compétence culturelle obligatoire, sont l'échelle d'avenir et doivent faire l'objet de la plus grande force de conviction) l'EEPMA peut définir sa future place dans les espaces qui se redessinent.

### IDÉE REÇUE

**“L'enseignement musical,  
c'est élitiste !”**

# Pédagogies & publics

Ce document n'a pas pour vocation d'aborder les questions pointues et cruciales de la pédagogie et des différentes approches ou méthodes d'enseignement. On relève simplement une forme de consensus plaident pour une réflexion profonde et une mise à plat des formules pédagogiques utilisées.

## • Coté pédagogie, parmi les observations faites, ce qui revient le plus souvent est :

- la nécessité d'une formalisation du projet pédagogique de l'établissement
- le besoin d'une clarification du discours pédagogique (« à tous les étages ! »), parfois incompréhensible pour les non-initiés
- la place insuffisante donnée au collectif, en particulier dans les phases d'apprentissage
- le besoin de repenser les cursus. Certains – à la lumière de la manière de vivre actuelle – remettent en cause la pertinence des cycles tels qu'on les connaît, et prônent des approches plus souples, utilisant les temps libres (vacances, périodes moins chargées pour les enfants et adolescents...) et évitant la routine de cours trop réguliers
- le besoin de donner un vrai sens à la transversalité entre les disciplines et les esthétiques
- le cas de la formation musicale et le grand écart des avis sur le sujet : totalement obsolète pour certains, une vraie chance à exploiter pour d'autres
- mêmes observations pour l'évaluation des élèves
- le besoin de compétences en écriture et invention : apprendre et créer, apprendre à créer ; de plus en plus, l'EEPMA est rêvé comme un endroit où l'on produit des choses originales, personnelles, qui donnent une identité au lieu et à ses usagers
- un intérêt nouveau et un soutien affirmé à apporter aux disciplines orphelines et instruments rares en évitant la standardisation des propositions.





### • Coté publics, les éléments à promouvoir sont :

- l'importance de la sensibilisation en amont des phases d'enseignement
- la mise en place d'une vraie stratégie, accessible et ouverte, d'éducation artistique et culturelle (à gérer en interne ou en partenariat)
- l'intégration, en bonne intelligence, dans les dispositifs d'aménagement du temps scolaire du type NAP<sup>1</sup> ou TAP<sup>2</sup>
- l'indispensabilité d'échanges étroits avec les établissements scolaires (direction, administration, enseignants) : écoles maternelles et élémentaires, collèges, lycées
- l'articulation entre l'enseignement et les lieux de pratique
- la question de l'accueil des personnes en situation de handicap (loi de 2005) et des publics empêchés : quelles offres proposer, quelles relations établir avec les familles, associations et établissements spécialisés, et quelles formations mettre en place dans le cadre de la GPEC<sup>3</sup> du secteur ?

Et enfin, nous mettons un accent particulier sur une demande politique forte et largement partagée au-delà des clivages de partis : l'accès facilité aux différentes populations qui, inévitablement, réinterroge les approches et formules pédagogiques et, par conséquent, les compétences et la formation des personnels.

## FORMULE TOUTE FAITE

**“ Si ça marche chez X,  
ça doit fonctionner  
chez nous ! ”**

<sup>1</sup> NAP : nouvelles activités périscolaires

<sup>2</sup> TAP : temps d'activités périscolaires

<sup>3</sup> GPEC : gestion prévisionnelle de l'emploi et des compétences

# Collectivités & politiques publiques

**C**onstat préalable : à priori, par essence, le mouvement associatif, à condition d'en respecter les principes essentiels, peut être totalement indépendant de la puissance publique et développer une action sans s'inscrire dans les politiques culturelles des collectivités.

Mais, comme souvent, la réalité est plus nuancée. D'une part – et particulièrement dans les territoires isolés ou, paradoxalement, à forte densité – ces associations pallient le manque d'offre publique, et, d'autre part, ne peuvent proposer des activités de qualité sans une aide financière suffisante.

## • Pour tenter d'éclaircir ce paysage, il peut être souligné :

- les lois de décentralisation confient des responsabilités précises ou optionnelles aux différentes collectivités, dans une stratégie d'aménagement pertinent et équilibré du territoire ; ce qui a conduit à la mise en place des SDEA<sup>1</sup> par exemple
- un ressenti mal perçu : l'enseignement musical, malgré tous les discours sur la culture et le rôle de lien social de celle-ci, ne semble pas être une priorité pour beaucoup de collectivités, la culture servant trop fréquemment de variable d'ajustement budgétaire
- le flou au sujet de la compétence culturelle : la loi NOTRe<sup>2</sup> laisse aux différents niveaux de collectivités la liberté de s'engager ou non dans la culture, ce qui explique les différences existant d'un territoire à un autre
- deux solutions de portage s'offrent aux décideurs : établissement territorial ou établissement associatif ; actuellement pour des raisons budgétaires mais aussi de souplesse administrative, la seconde solution est souvent privilégiée
- dans le cadre des schémas départementaux : la volonté affichée (mais loin d'être généralisée) de développer des écoles dites « centre, pôle, ressource, structurante... » devant avoir un rôle de coordination et d'impulsion fort sur un territoire.

<sup>1</sup> SDEA : schémas départementaux des enseignements artistiques (musique, danse, théâtre, cirque)

<sup>2</sup> Loi NOTRe : Nouvelle Organisation Territoriale de la République



• Tout en attirant l'attention sur des points d'achoppement ou des choses à éviter :

- le décalage fréquent entre les objectifs souhaités par les pouvoirs publics et les moyens réellement donnés
- un regard politique limité, essentiellement comptable, qui occulte les enjeux éducatifs et sociaux impossibles à évaluer de cette manière
- la rédaction trop superficielle de projets d'établissement, sans vrai état des lieux et sans phase préalable de concertation. L'idéal étant la mise en place d'un projet co-construit avec les élus et les services, intégré dans la politique culturelle territoriale et validé par tous les partenaires.

## IDÉE PRÉCONÇUE

“ *L'enseignement territorial versus l'enseignement associatif* ”

# Emplois & métiers

Ces sujets sont au cœur du débat et des enjeux. Si l'on s'accorde à dire que les EEPMA doivent, en s'adaptant aux réalités et mutations, trouver un nouveau souffle, mettre en place de nouvelles stratégies et jouer un rôle repensé au sein des paysages culturels et territoriaux, ces bouleversements ne peuvent se faire qu'avec des femmes et des hommes. Des femmes et des hommes présents, disponibles et armés pour cela. Ce qui pose d'emblée la question des formations, initiales comme continues et, bien entendu, celle des statuts et plus simplement, des métiers et des déroulements de carrière.

En restant au stade des généralités, tant le sujet est délicat et complexe, on relève :

## • dans les conditions d'emploi repérées :

- un manque de connaissance des cadres d'emploi (par les instances dirigeantes tout comme par les salariés eux-mêmes) et un respect variable de ceux-ci
- l'entretien de « flous » qui permettent les dérives (aussi bien côté employeurs qu'employés) ; sortir de cet état de fait passe par la clarification des cadres, des diplômes...
- la question de la précarité (multi-emplois, temps partiel, déplacements, différences salariales d'un endroit à l'autre pour la même mission, etc.).

## • au niveau de la qualification :

- un décalage entre la formation initiale des professeurs (en nette amélioration depuis une vingtaine d'années) et les conditions d'emploi qui restent trop souvent médiocres, voire hors la loi !
- des enseignants très bien formés et diplômés (DE<sup>1</sup> et même plus) qui sont à équivalence salariale et sociale avec d'autres sans qualification.
- une disparité encore trop grande dans la qualification des enseignants.

## • au niveau des profils manquants :

- un besoin préalable d'identifier et de clarifier les missions : sensibilisation, animation, enseignement, direction, chef de..., portage de projets, etc.
- une urgence : créer vraiment le métier de directeur, et le faire exister – toutes les personnes consultées s'accordent à dire qu'il doit être la clé de voûte de l'EEPMA.

<sup>1</sup> DE : diplôme d'Etat de professeur de musique

### • des points de vigilance :

- attention à la polyvalence qui reste en surface ! privilégier l'addition des compétences entre plusieurs personnes plutôt que l'omniscience quasi impossible à trouver
- les relations entre comité de l'association, direction salariée et équipe pédagogique restent, dans trop de cas, à inventer.
- La convention collective de l'animation n'impose pas d'avoir de diplômes pour être animateur ou professeur, aussi la démarche de valorisation des parcours diplômants ou reconnus par les pairs doit être intégrée dans la gestion des ressources humaines.

Ces observations ont conduit la mission à proposer des référentiels de compétences, fiches emploi – pour des métiers repérés – outils d'aide à la décision d'embauche et au choix de carrière :

- Professeur de musique d'établissement d'enseignement artistique associatif
- Professeur de musique d'établissement d'enseignement artistique associatif, diplômé d'État
- Coordonnateur d'établissement d'enseignement artistique associatif
- Directeur d'établissement d'enseignement artistique associatif
- Encadrant, directeur artistique d'ensembles musicaux associatifs amateurs

### Que l'on trouvera des pages 64 à 73

### SOUVENT ENTENDU

**“ Les emplois dans notre secteur ne sont pas considérés comme de vrais métiers ! ”**

# Formation

Ce point est étroitement lié au chapitre précédent sur les emplois et les métiers. Même si de multiples actions – dont les fruits sont bien réels – ont été entreprises dans ce domaine par une pléthore d'organismes et collectivités depuis de nombreuses années, le sujet reste essentiel et déterminant pour la pérennité de l'action.

Un peu de vocabulaire ! Le premier besoin est de clarifier toutes les variantes que peut prendre le mot « formation » accolé à des adjectifs comme : initiale, continue, en alternance, professionnelle, professionnalisante, qualifiante, certifiante, diplômante... (cf pages 44 à 49)

## • Intégrer quelques principes fondamentaux :

- une formation suffisante est obligatoire pour pouvoir enseigner, à minima dans les domaines artistiques et pédagogiques
- la notion de formation continue doit être intégrée au parcours professionnel, comme dans tout « vrai » métier
- il faut différencier et reconnaître des diplômes au niveau du champ conventionnel et, par conséquent, en tenir compte dans les grilles de salaires.

## • Puis, tenir compte des besoins exprimés par les gens du métier, dont :

Pour les professeurs :

- savoir aller vers de nouveaux publics et adapter sa pédagogie
- apprendre à sortir des schémas convenus
- apprendre à travailler en équipe
- maîtriser les problématiques liées au handicap

- avoir des notions en écriture musicale, invention, arrangement
- connaître des éléments de psychologie de l'enfant, de l'adolescent, du jeune, etc.

Pour les directeurs :

- créer des formations spécifiques à la fonction de direction : notion liée à l'existence officielle du métier
- connaître les politiques culturelles et le fonctionnement des collectivités

- connaître des moyens de médiation et d'action culturelle
- connaître les outils RH<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> RH : ressources humaines



Les outils de demain :

- la motivation
- la dynamique de groupe

- la gestion des épisodes difficiles...

De même, pour les équipes dirigeantes associatives bénévoles :

- il serait utile de les accompagner et de les former dans leurs missions, dès qu'elles sont en situation d'employeur.

**“Tout ceci fait émerger le besoin d'apprendre à repérer et connaître les modalités, structures et lieux (externes et internes) utiles pour la formation. Point de vigilance qui renvoie sur l'utilité de pôles-ressources, lieux d'expertise et de médiation. ”**

### IDÉE REÇUE

**“Pas besoin de diplôme pour enseigner la musique, après tout c'est un loisir ”**

# Moyens

**E**videmment, pour conclure cette partie consacrée à un tour d'horizon – certes incomplet – des problématiques liées à l'enseignement musical et aux pratiques musicales en milieu associatif, il s'impose d'évoquer la question des moyens.

Bien sûr, on peut faire un simple plaidoyer en disant, une fois de plus, que des moyens, il n'y en a jamais assez, en limitant ce mot « moyens » à la partie financière et étant dans une demande purement revendicative. Sans dire que cela n'est pas justifié, ce n'est pas le propos de cet ouvrage. Il a la simple prétention d'aider à réfléchir et de balayer les différents domaines qui ont une incidence sur le projet éducatif et artistique des EEPMA et sur leur fonctionnement.

- Aussi, la liste ci-dessous, qui parle des besoins en moyens, est une liste d'interrogations. À chacun de s'en emparer, de les partager, de les compléter et/ou de les diffuser.

## Moyens techniques et humains :

- renforcement des équipes d'administration, de gestion et de communication
- réponse à la problématique de la gestion des salariés : interne, externe, groupement d'employeurs, mutualisation de services, prestataires...
- réflexion sur les gouvernances possibles : se positionner sur l'autonomie des cadres, l'identification des forces de proposition...
- respect des cadres de prévention et sécurité
- difficultés des établissements rayonnant sur plusieurs lieux : management, échange, circulation de l'information, intendance...

## Réseaux et échanges :

- mise en place de réseaux permettant rencontres et échanges, élaboration de stratégies de mutualisation pertinentes...
- circulation de l'information et échanges sur les pratiques et les expérimentations
- rencontres inter-secteurs.

## Réflexions :

- besoin d'expertises extérieures
- manque de temps pour réfléchir, animer et coordonner (élargir le cadre classique de l'activité d'enseignement)
- évaluation du projet (associatif, d'établissement, pédagogique), mise en adéquation avec les objectifs.

## Matériel :

- besoin de locaux identifiés et adaptés à l'enseignement et à la restitution (auditions, concerts, spectacles...)
- problématique des locaux partagés et parfois de l'accès à ceux-ci (écoles...), donnée fondamentale et totalement liée à la mise en place du projet
- besoin d'accès à des salles adaptées pour les prestations
- adaptation des locaux aux publics handicapés et/ou empêchés
- besoin en renouvellement des parcs instrumentaux
- numérique : quels équipements nécessaires à une utilisation pertinente dans la gestion, la communication, l'enseignement, la création, les prestations... ?

## Finances :

- budgets contraints qui imposent un cadre d'activité trop serré
- grandes inégalités dans la prise en compte financière par les collectivités locales
- peu de prise en compte financière des postes de direction et/ou de coordination.

## À MÉDITER

**“ Sans moyens, on ne peut aller jusqu'au bout ; la mise à disposition de moyens est bien un choix politique, un choix de société ,”**

**L**a première partie de cet ouvrage – à travers les huit grands chapitres développés précédemment – a exploré les chemins qui conduisent vers l'établissement ou qui en partent.

La conception de l'EEPMA, défendue ici, va bien au-delà d'un lieu distributeur de savoirs et accessoirement d'un lieu de loisir, plus ou moins « au service de... ». Elle est celle d'un carrefour, d'un endroit accueillant et rayonnant qui inscrit la culture, l'art, la musique, au centre d'un territoire, proche de ses habitants.

Certes, cette démarche peut sembler idéaliste, utopiste, dans une période où les questionnements tant budgétaires, sociétaux que mondiaux sont légion, mais il semble aux auteurs de ce document qu'on ne peut pas faire l'impasse d'une réflexion de fond, prélude à la construction de lieux adaptés à demain.

Nous avons souhaité que cette réflexion précède les éléments pratiques, factuels et légaux qui composent la seconde partie de l'opuscule, présentés sous forme de boîte à outils.



*Pour agir*





*La convention collective de l'animation et  
l'encadrement des activités musicales*

**L**e CNEA, conseil national pour les employeurs d'avenir, est un syndicat d'employeurs qui a en charge un certain nombre de conventions collectives, dont celle de l'animation. Celle-ci a force de loi, et s'applique à l'ensemble des activités d'encadrement et d'enseignement musical en milieu associatif. Elle est donc la référence obligatoire pour toute embauche et tout parcours professionnel.

C'est dans cet esprit que le CNEA est un partenaire très actif de la mission Calliope & Euterpe qu'il accompagne depuis sa création. Les pages suivantes viennent concrétiser ce partenariat.

Si, actuellement, la convention de l'animation prévoit, pour les écoles de musique, deux cadres d'emploi (animateur technicien et professeur), les cinq fiches-emplois – figurant en pages 64 à 73 du présent guide – sont parfaitement compatibles avec cette convention et peuvent servir de référence pour des situations nouvelles, de plus en plus fréquentes.

## FICHE 1 : QUEL CONTRAT DE TRAVAIL ET QUEL STATUT POUR LES ENCADRANTS D'ACTIVITÉ DANS LES EEPMA ?

La Convention collective de l'Animation prévoit un contrat de travail particulier pour les activités d'encadrement d'activités musicales. C'est l'article 1.4 de l'Annexe 1 de la CCNA<sup>1</sup> qui a créé ce contrat de travail en 1998.

### 1. Quand appliquer l'article 1.4 de l'Annexe 1 de la CCNA ?

C'est ce contrat de travail qui doit être obligatoirement appliqué lorsque les deux conditions suivantes sont réunies :

- « Article 1.4 de l'Annexe 1 de la CCNA - Grille spécifique
- Les salariés qui exercent leur activité dans les conditions cumulatives suivantes :
  - Fonctionnement correspondant au calendrier scolaire de l'année en cours,
  - Activités en ateliers, cours individuels ou collectifs avec (en règle générale) un groupe identique pendant tout le cycle,
  - relèvent de la grille et des dispositions salariales définies dans le présent article ».

Complément d'information sur les conditions précitées :

#### • Activité calquée sur le rythme du calendrier scolaire

L'article 1.4 ne concerne que les salariés qui travaillent au rythme du calendrier scolaire. L'activité doit s'interrompre durant les semaines de vacances scolaires.

- **Exemple :** l'article 1.4 ne s'applique pas dans une association dont les salariés travaillent moins de 26 semaines. Il ne s'applique pas non plus pour une activité qui va fonctionner toute l'année.

#### • Activité amenée à se répéter d'une année sur l'autre

Le statut de l'article 1.4 s'applique dans le cadre d'activités permanentes, et donc uniquement à des contrats à durée indéterminée. Par exception, le CDD de remplacement est envisageable dans ce cadre, en cas d'absence d'un animateur technicien ou d'un professeur titulaire du poste.

<sup>1</sup> CCNA : convention collective de l'animation

• **Activité organisée autour d'une discipline précise avec un groupe identique sur l'année**

L'activité doit être organisée autour d'ateliers ou de cours individuels ou collectifs. Le public bénéficiant de ces cours ou ateliers est « en règle générale » identique tout au long de la période de référence, c'est-à-dire l'année scolaire.

Dès lors que l'activité du salarié et ses fonctions remplissent les conditions d'application précitées du statut de l'article 1.4 de l'Annexe 1 de la CCNA, l'employeur a l'obligation d'appliquer ce statut particulier à ce salarié. Il n'y a pas la possibilité d'appliquer une autre organisation du temps de travail à un animateur technicien ou à un professeur entrant dans le cadre de ce régime, même avec son accord.



Modèles de contrats de travail disponibles sur le site de la FMFC :

[www.federationmusicalefc.fr](http://www.federationmusicalefc.fr) > mission Calliope & Euterpe

- **CDI pour un professeur ou un animateur technicien**
- **CDD pour remplacement d'un professeur ou d'un animateur technicien**
- **CDD pour accroissement temporaire d'activité**

## 2. Quel statut : animateur technicien ou professeur ?

En application de l'article 1.4.1 de l'annexe 1, « s'il existe des modalités d'évaluation des acquis des élèves s'appuyant sur un programme permettant de mesurer leur progression et de passer d'un niveau à un autre », le salarié doit être classé comme professeur.

La mise en place d'un système d'évaluation et de validation d'acquis est le critère déterminant de l'attribution de la qualification de professeur. En effet, dès lors qu'un tel dispositif existe pour l'activité donnée, le salarié, qu'il soit titulaire ou non d'un diplôme (ou titre ou équivalent), relève obligatoirement du statut de professeur.

Le salarié ne peut pas décider seul, à l'insu de l'employeur, de mettre en place ce système d'évaluation afin d'obtenir une classification supérieure de professeur. Il appartient en effet à l'employeur, dans son pouvoir d'organisation et de direction, de décider s'il souhaite que soit mis en place par le salarié un système de validation des acquis des participants ou non.

## FICHE 2 : COMMENT EST DÉCOMPTÉ LE TEMPS DE TRAVAIL DU SALARIÉ ?

### 1. Les deux règles d'or du temps de travail des animateurs techniciens et professeurs

• **Un temps de travail identique toute l'année**

Le contrat de travail des salariés animateurs techniciens ou professeurs est un contrat à temps partiel ou temps plein classique s'appuyant sur le même temps de travail contractuel hebdomadaire toute l'année (composé d'heures de face à face et de préparation (cf.ci-après)).

Ainsi, même si le salarié est en encadrement d'activité durant les périodes scolaires uniquement, le régime du contrat est fait de telle façon que le temps de travail hebdomadaire correspondant aux heures de face à face (et de préparation) est décompté de manière identique toutes les semaines de l'année, y compris durant les périodes de vacances scolaires.

**Exemple :** un professeur réalise 3h de cours par semaine, correspondant à 4,38h par semaine (heures de préparation incluses). Ce temps de travail hebdomadaire de 4,38h (soit 18,98h par mois) sera décompté sur les 52 semaines de l'année.

## •• Des heures de face à face et des heures de préparation

Le temps de travail (hebdomadaire et donc mensuel) d'un animateur technicien ou d'un professeur se décompose nécessairement en deux types d'heures de travail :

- Les heures de « face à face pédagogique » ou « horaire de service » : heures correspondant aux cours ou ateliers donnés par le salarié, mais également toutes les heures de travail effectuées sur le lieu de travail ou dans d'autres endroits à la demande de l'employeur (préparation et présence aux spectacles, inscriptions à la rentrée scolaire, réunions pédagogiques...). Toutes les heures de travail à la demande de l'employeur sont considérées comme des heures de face à face pédagogique.
- Les heures de préparation : ces heures, qui sont considérées comme du réel temps de travail (pour tous les avantages liés au temps de travail), sont utilisées librement par le salarié (pour préparer ses cours, réaliser des projets...), et en aucun cas, l'employeur ne peut les surveiller ou les encadrer en fixant des horaires précis.

Durant les semaines non travaillées (généralement les semaines de vacances scolaires), lorsque le salarié ne se trouve pas en congés payés, il est en semaines de vacance d'emploi. Les semaines de vacances d'emploi sont assimilées à du temps de travail effectif et donc rémunérées comme les périodes scolaires : on considère que les heures contractuelles sont à 100% des heures de préparation dans l'esprit du dispositif.

Ainsi, même si le salarié est amené à travailler de manière exceptionnelle au cours d'une semaine de vacance d'emploi, les heures effectuées s'ajoutent à son temps de travail contractuel et doivent être traitées comme des heures supplémentaires (pour un salarié à temps plein) ou complémentaires (pour un salarié à temps partiel).

## 2. Comment calculer le temps de travail des salariés ?

- **Le temps de travail hebdomadaire des animateurs techniciens** (face à face + préparation) est calculé de la manière suivante :

nombre d'heures hebdomadaires d'atelier x 35/26

- **Le temps de travail hebdomadaire des professeurs** (face à face + préparation) est calculé de la manière suivante :

nombre d'heures hebdomadaires de cours x 35/24

- **Le temps de travail mensuel des animateurs techniciens ou des professeurs à temps partiel** est calculé de la manière suivante (temps à reporter sur le bulletin de paie) :

Temps de travail hebdomadaire global  
(heures face à face + préparation) x (52 semaines / 12 mois)

## 3. Comment sont gérés les congés payés ?

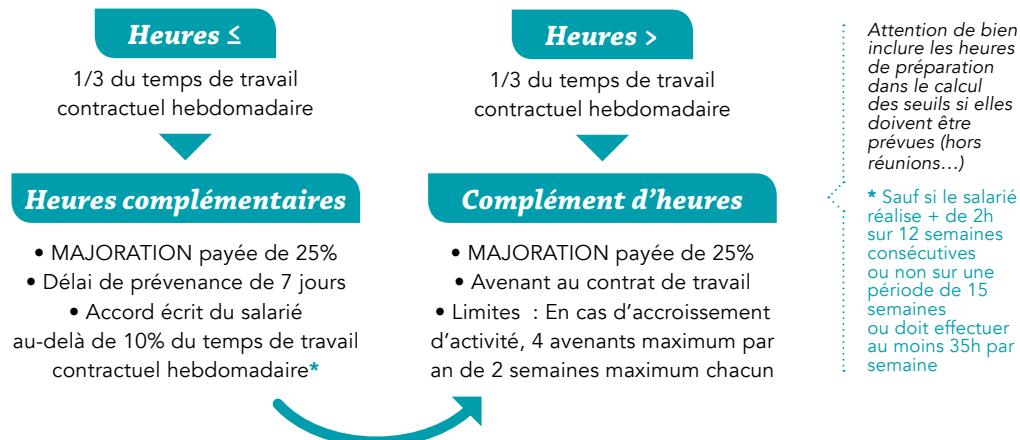
Les animateurs techniciens et les professeurs doivent bénéficier de 5 semaines (soit 30 jours ouvrables ou 25 jours ouvrés) de congés payés chaque année comme tous les autres salariés.

La période de référence des congés payés des animateurs techniciens et des professeurs est différente de celle prévue par le droit commun : elle est fixée soit du 1<sup>er</sup> septembre au 31 août, soit du 1<sup>er</sup> octobre au 30 septembre (en fonction du rythme des activités dans l'association).

Les congés payés sont acquis et pris au cours de la même période de référence, dès l'année d'embauche (il n'existe pas de décalage entre la période d'acquisition et la période de prise des congés payés). Le contrat de travail conclu avec les animateurs techniciens et les professeurs doit obligatoirement mentionner les périodes de prise des congés payés des salariés.

#### 4. Comment sont gérés les congés payés ?

À chaque fois que vous aurez besoin de faire faire des heures en plus à votre animateur technicien ou professeur au-delà de sa durée de travail contractuelle, vous devrez déterminer si ces heures relèvent du régime des heures complémentaires ou du complément d'heures comme indiqué dans le tableau suivant :



#### 5. Comment sont payées les heures en plus ?

- Pour déterminer le tarif horaire sur la base duquel les heures supplémentaires ou complémentaires sont rémunérées, il convient d'effectuer le calcul suivant :

Tarif horaire = Rémunération mensuelle brute globale due au salarié / temps de travail mensuel moyen du salarié

- Les heures complémentaires et compléments d'heures sont payés de la manière suivante :

Montant des heures complémentaires / complément d'heures = Nombre d'heures en plus x 125% x tarif horaire du salarié



Modèle d'avenant pour compléments d'heures disponible sur le site de la FMF : [www.federationmusicalefc.fr](http://www.federationmusicalefc.fr) > mission Calliope & euterpe

### FICHE 3 : QUELLE RÉMUNÉRATION POUR UN SALARIÉ PROFESSEUR OU ANIMATEUR TECHNICIEN ?

#### 1. Quelle rémunération à l'embauche ?

À l'embauche, le salaire des animateurs techniciens et des professeurs doit être composé à minima :

- du salaire minimum conventionnel de base (correspondant au coefficient 245 pour les animateurs techniciens et 255 pour les professeurs)
- d'une prime de reconstitution de carrière si le salarié remplit les conditions

Si le salarié négocie un salaire brut supérieur au minimum conventionnel, il faudra lui verser une prime (« personnelle », de « technicité »...) distincte de son salaire de base conformément à la CCNA.

**Exemple :** Un salarié se présente pour un poste de professeur de violoncelle. Sachant que l'activité se déroulera sur 32 semaines au rythme de 8 heures hebdomadaires et que le postulant veut avoir un net total (CP inclus) de 20 euros par heure de cours, sachant d'autre part que le taux de charges salariales est de 23.82%.

Si on décide de l'embaucher, quel sera le montant de sa prime personnelle horaire ?

1 – Ce que veut le salarié

Calcul du montant annuel : 20.00 euros \* 8 heures \* 32 semaines = 5 120.00 euros

Calcul du brut exigé : 5 120 euros divisé par 0.7618, soit 6 720.92 euros

Calcul du montant mensuel : 6 720.92 euros / 12, soit 560.07 euros

2 – Ce que prévoit la convention collective

Le salaire : 6,05 euros \* 255 points \* 8 heures hebdo / 24, soit 514,25 euros

L'horaire mensuel : 151.67 \* 8 heures hebdo / 24, soit 50.56 heures

3 – Calcul de la prime personnelle horaire

Prime mensuelle : 560.07 euros exigés – 514,25 euros prévus, soit 45,82 euros

Prime horaire : 45,82 euros / 50.56 heures, soit 0.91 euros

### • Salaire minimum conventionnel

Les animateurs techniciens et professeurs répondant aux conditions de l'article 1.4 de l'Annexe 1 de la CCNA font l'objet d'une grille spécifique.

En application de cette grille spécifique, les animateurs techniciens et les professeurs sont positionnés dans un niveau de classification auquel correspond un coefficient renvoyant à un salaire de base minimum :

- les animateurs techniciens sont classés niveau 1, coefficient 245
- les professeurs sont classés niveau 2, coefficient 255.

Le calcul du salaire de base mensuel est le suivant :

- pour un professeur :  $[(255 \text{ points} \times \text{valeur du point}) / 24 \text{ heures}] \times \text{nombre d'heures de cours hebdomadaire du salarié}$
- pour un animateur technicien :  $[(245 \text{ points} \times \text{valeur du point}) / 26 \text{ heures}] \times \text{nombre d'heures d'ateliers hebdomadaire du salarié}$

**Exemple :** (basé sur la valeur du point\* de 6,05€)

Un salarié classé professeur (niveau 2) donne 5 heures de piano par semaine le mercredi.

Sa rémunération minimale est calculée de la manière suivante :

$[(255 \text{ points} \times 6,05\text{€}) / 24 \text{ heures}] \times 5 \text{ heures} = 321,41\text{€}$ .

\* Attention, la valeur du point change régulièrement, merci de vous rapprocher du CNEA pour connaître son montant.

En application du statut particulier de l'article 1.4, ces salariés perçoivent cette rémunération mensuelle sur les douze mois de l'année de référence à partir du moment où ils effectuent l'horaire de service indiqué dans leur contrat pendant les semaines de fonctionnement de l'activité.

Le versement de leur rémunération ne doit pas être interrompu en juillet/août, ni sur aucune période de vacances scolaires non travaillée.

Cette règle ne signifie pas en revanche qu'en cas de rupture du contrat de travail en fin de période scolaire (démission, licenciement...), le salarié perçoive la totalité de la rémunération annuelle jusqu'à la fin du cycle de référence. Dans ce cas, le salarié doit percevoir sa rémunération jusqu'à la fin de son préavis de deux mois, soit par exemple pour une démission notifiée le 1<sup>er</sup> juin, une rémunération maintenue jusqu'au 31 juillet.

### • Prime de reconstitution de carrière

Les salariés qui apportent les justificatifs nécessaires, lors de leur embauche, doivent bénéficier d'une prime de reconstitution de carrière à l'embauche, conformément aux dispositions de l'article 1.7.5 de l'Annexe 1 de la CCNA.

La prime de reconstitution de carrière vise à valoriser les précédentes expériences professionnelles du salarié dans le secteur de l'économie sociale (y compris chez le même employeur).

Concrètement, l'employeur a l'obligation de demander au salarié, lors de son embauche, s'il a une expérience dans l'économie sociale. Si oui, le salarié doit apporter les justificatifs des précédents contrats de travail correspondants : certificats de travail et bulletins de paie.

L'employeur doit retenir tous les contrats de travail représentant une période de travail minimale d'un mois, conclus auprès de structures relevant du secteur de l'économie sociale, c'est-à-dire auprès de structures non lucratives telles que les associations, fondations, mutuelles..., y compris celles ne relevant pas de la convention collective nationale de l'animation.

**Ne sont pas pris en compte :**

- les périodes de bénévolat ou de volontariat associatif, les activités réalisées en qualité de travailleur indépendant (hors contrat de travail)
- les contrats de travail conclus auprès d'employeurs publics (tels que les mairies, conseils départementaux, fonction publique nationale...).

**Comment calculer la prime de reconstitution de carrière à l'embauche ?**

Au vu des justificatifs apportés par le salarié, l'employeur doit cumuler la durée des contrats de travail d'un mois ou plus conclus précédemment, en différenciant :

- les contrats conclus dans des structures entrant dans le champ d'application de la CCNA
- les contrats conclus auprès de structures non lucratives appliquant une autre convention collective que la CCNA ou n'appliquant pas de convention collective.

**Le calcul de la prime de reconstitution de carrière est le suivant :**

- 1 point attribué par année entière cumulée travaillée dans l'économie sociale (hors CCNA)
- 2 points attribués par année entière cumulée travaillée dans la branche de l'animation.

Le nombre de points de reconstitution de carrière cumulés est plafonné à un **maximum de 40 points**.

Lorsque le salarié a cumulé plusieurs contrats de travail en même temps, il convient de tenir compte de la durée de la période de travail et non d'additionner la durée de chacun de ces contrats.

Son montant est proratisé en fonction du temps de travail contractuel<sup>1</sup> :

**[(Points de reconstitution de carrière x valeur du point) / 35 heures] x temps de travail hebdomadaire contractuel<sup>2</sup>.**

Cette prime de reconstitution de carrière est versée au salarié tous les mois. Elle figure sur une ligne particulière du bulletin de paie

<sup>1</sup> Les salariés à temps partiel bénéficient du même nombre de points que les salariés à temps plein. Seul le montant de la prime est ensuite proratisé en fonction du temps de travail contractuel.

<sup>2</sup> Ou [(points de reconstitution de carrière x valeur du point) / 151,67 heures] x temps de travail mensuel contractuel.

## 2. Les autres primes prévues par la CCNA

### • La prime d'ancienneté

- Jusqu'au 31/12/2002, les professeurs avaient 4 points par an
- Depuis 2003, les professeurs acquièrent 4 points tous les 2 ans.

### Passage de l'ancien au nouveau régime de prime d'ancienneté (2 situations) :

- Pour les salariés embauchés avant le 1<sup>er</sup> janvier 2003 : ils bénéficient de 4 points d'ancienneté tous les 24 mois après la date de la dernière attribution de points.

**Exemple :** un professeur embauché en février 2000 a acquis 4 points d'ancienneté par an, en février 2001 et en février 2002, soit 8 points d'ancienneté. En février 2003, il n'acquiert aucun point d'ancienneté supplémentaire. En février 2004, il acquiert de nouveau 4 points d'ancienneté supplémentaires (soit 24 mois de travail effectif après février 2002).

- Pour les salariés embauchés après le 1<sup>er</sup> janvier 2003 : ils acquièrent 4 points d'ancienneté tous les 24 mois (de travail effectif) après leur date d'embauche.

**Exemple :** un professeur embauché en mai 2004 bénéficie en principe pour la première fois de 4 points d'ancienneté en mai 2006.

### • La prime différentielle horaire

Ce calcul a dû en principe être effectué lors de la mise en place du statut de l'article 1.4 en 1998, afin de garantir aux salariés le niveau de salaire qu'ils percevaient précédemment.

La prime différentielle due au salarié tous les mois est égale au produit de la prime différentielle horaire ainsi calculée par le temps de travail mensuel moyen du salarié. Le montant de cette prime différentielle est versé au salarié tous les mois et ne varie qu'en fonction des augmentations ou diminutions du temps de travail du salarié.

### • Le déroulement de carrière

Le déroulement de carrière permet d'assurer une évolution minimale de la rémunération de chaque salarié par tranches d'années. Ce dispositif issu de l'article 1.7.6 de l'Annexe 1 de la CCNA est applicable depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2010.

Il s'agit pour l'employeur de vérifier à échéances fixes, si la rémunération de ses salariés a suffisamment évolué par rapport au référentiel déterminé dans le tableau ci-dessous.

	Echéance de contrôle			Nombre de points DC par groupe
	Salarié embauché avant le 1/01/2013	Salarié embauché entre le 1/01/2003 et le 31/12/2005	Salarié embauché à compter du 1/01/2006	
• <b>Echéance 1</b> (+ 4 ans)	Janvier 2010	Janvier 2010	Date d'embauche + 4	9
•• <b>Echéance 2</b> (+ 9 ans)	Janvier 2012	Date d'embauche + 9	Date d'embauche + 9	18
••• <b>Echéance 3</b> (+ 13 ans)	Janvier 2016	Date d'embauche + 13	Date d'embauche + 13	28
•••• <b>Echéance 4</b> (+ 22 ans)	Janvier 2025	Date d'embauche + 22	Date d'embauche + 22	49
••••• <b>Echéance 5</b> (+ 30 ans)	Janvier 2033	Date d'embauche + 30	Date d'embauche + 30	68
•••••• <b>Echéance 6</b> (+ 35 ans)	Janvier 2038	Date d'embauche + 35	Date d'embauche + 35	90

**Exemple :** Le professeur de piano travaille depuis le 1/03/2005 dans ma structure pour 5h de cours par semaine. Sa rémunération est composée de la manière suivante :

Salaire de base : 321,41€

Prime personnelle : 30€

Quelle est sa prime d'ancienneté ? A t-il droit à du déroulement de carrière ?

Sa prime d'ancienneté est égale à : 24 points x 6,05€ x 5h/24 = 30,25€

Prime déroulement de carrière : (18 points de déroulement de carrière x 6,05€ x 5h/24) = 22,69€

Calcul pour le contrôle du déroulement de carrière : 22,69 - 30 = 7,31€

Le résultat étant supérieur aux 22,69€ exigés par la CCN Animation, il n'y a pas l'obligation de lui verser une prime de déroulement de carrière.

### 3. L'application des réductions de cotisations

Il y a généralement deux types de réductions de charges sociales pour les salariés animateurs techniciens et professeurs des écoles de musique :

- La réduction « bas salaires » dite « réduction Fillon » : il s'agit d'une réduction patronale sur les charges sociales Urssaf
- Les bases forfaitaires « activités accessoires » : il s'agit d'une réduction patronale et salariale sur les charges sociales Urssaf

#### • La réduction Fillon

Le montant de la réduction est calculé chaque année civile, pour chaque salarié. Il est égal au produit de la rémunération brute du salarié par un coefficient.

##### 1/ Détermination du coefficient

Le coefficient est fixé comme suit pour 2017 :

*Entreprises de moins de 20 salariés ETP :*

$$C = \frac{0.2809}{0.6} \times \left[ \left( 1.6 \times \frac{9.76 \times \text{nombre d'heures réalisées dans le mois y compris HC/CH}^*}{\text{Rémunération mensuelle brute y compris HC/CH}^*} \right) - 1 \right]$$

*Entreprises de 20 salariés ETP et + :*

$$C = \frac{0.2849}{0.6} \times \left[ \left( 1.6 \times \frac{9.76 \times \text{nombre d'heures réalisées dans le mois y compris HC/CH}^*}{\text{Rémunération mensuelle brute y compris HC/CH}^*} \right) - 1 \right]$$

*\* HC/CH : heures complémentaires/complément d'heures*

Le calcul de la réduction Fillon est effectué en tenant compte du temps de travail global de ces salariés : heures de face à face pédagogique et le temps de préparation, sur les périodes scolaires comme durant les vacances scolaires non travaillées assimilées à du temps de travail effectif.

##### 2/ Calcul de la réduction patronale

Réduction = coefficient obtenu x rémunération mensuelle brute du salarié

Cette réduction patronale doit faire l'objet d'une régularisation annuelle (même calcul que le calcul mensuel, mais sur une base annuelle), qui peut aboutir le cas échéant à un versement de cotisations patronales (technique progressive sur l'année ou en fin d'année ou de contrat).

#### • L'utilisation des bases forfaitaires

Ces bases forfaitaires de cotisations doivent être respectées strictement et conformément à leur objet et aux conditions de mise en œuvre. Dans ce cas, les cotisations Urssaf sont calculées sur une base forfaitaire moindre que l'assiette réelle de rémunération du salarié.

Le salarié et l'employeur doivent être tous les deux d'accord pour l'application de la base forfaitaire.

L'assiette forfaitaire est applicable :

- aux activités accessoires rémunérées, au maximum de 480 heures par an.

Doivent être prises en compte toutes les heures rémunérées, y compris les heures de préparation et de suivi :

- l'association doit être agréée jeunesse et éducation populaire par le ministère de la Jeunesse et des Sports.

#### *Montant de l'assiette forfaitaire*

La base forfaitaire est égale au produit de l'horaire de travail du salarié et du SMIC horaire au 1<sup>er</sup> janvier, soit pour 2017 : 9,76€ x temps de travail mensuel

Comme pour l'appréciation du seuil de 480 heures, le nombre d'heures de travail à prendre en compte pour le calcul de l'assiette forfaitaire est celui qui donne lieu à rémunération (et qui doit figurer sur le bulletin de salaire). Il intègre les heures de préparation et de suivi de l'animateur technicien et du professeur. Lorsque l'employeur souhaite appliquer une base réelle, mais que c'est le salarié qui refuse, il pourra pratiquer un maintien de salaire moins important en cas d'arrêt maladie, et de congé de maternité, adoption et congé de paternité. Ce maintien de salaire particulier est également applicable aux fonctionnaires en activité accessoire cotisant sur une assiette forfaitaire même lorsque l'application de cette assiette n'est pas à leur initiative.

#### **Conséquences pour le salarié en arrêt maladie**

Lorsque le salarié refuse par écrit de cotiser au réel, cela a des conséquences financières sur son maintien de salaire en cas de maladie. En cas d'arrêt maladie, l'employeur peut maintenir la rémunération du salarié ayant 6 mois d'ancienneté dans l'association à hauteur de :

- 100% du salaire brut les 3 premiers jours de maladie dans les cas déjà prévus par l'article 4.4.2
- 50% du salaire brut à compter du 4<sup>ème</sup> jour : il s'agit d'un maintien de salaire brut sans subrogation en plus des indemnités de la CPAM ou de la prévoyance (le maintien de salaire des autres salariés est de 100% du salaire net du 4<sup>ème</sup> au 90<sup>ème</sup> jour).

#### **Conséquences en matière de congé maternité/ adoption et congé paternité**

L'employeur n'a aucune obligation de maintien de salaire pendant le congé maternité, le congé adoption, et le congé paternité.



Tableau synthétique de la « Procédure d'application d'une base forfaitaire » et exemple de bulletin de salaire disponibles sur le site de la FMFC : [www.federationmusicalefc.fr](http://www.federationmusicalefc.fr) > mission Calliope & Euterpe

## **FICHE 4 : COMMENT BAISSER LE TEMPS DE TRAVAIL DU SALARIÉ EN CAS DE BAISSE DE L'ACTIVITÉ DU SALARIÉ ?**

En début d'année, si du fait des inscriptions le nombre d'heures de travail du salarié baisse, l'employeur qui justifie d'un motif économique peut engager une procédure de modification du contrat pour motif économique en proposant la modification envisagée par courrier recommandé avec accusé de réception, contenant les éléments suivants :

- la – ou les – modifications projetées
- les raisons qui ont amené à proposer cette modification
- les conséquences d'un éventuel refus du salarié
- le délai d'un mois dont dispose le salarié pour faire connaître sa décision
- la conséquence d'une absence de réponse dans le délai d'un mois, en précisant qu'au-delà de ce délai, le silence du salarié vaut acceptation.

Ce courrier doit contenir l'avenant proposé au contrat faisant état des modifications envisagées.

Le délai de réflexion d'un mois dont dispose le salarié est incompressible : que le salarié donne son accord ou qu'il refuse la modification avant ce terme, l'employeur devra tout de même attendre la fin de ce délai de réflexion avant de mettre en œuvre la modification projetée (ou le licenciement en cas de refus), dans la mesure où le salarié peut revenir sur sa décision entre-temps.

Dès la fin du délai d'un mois, la modification peut être mise en œuvre dans les 2 cas suivants :

- en cas d'acceptation écrite du salarié, matérialisée nécessairement par le retour de l'avenant signé à l'employeur,
- en cas d'absence de réponse du salarié qui vaut acceptation tacite selon l'article L1222-6 du code du travail.

En cas de refus exprès du salarié notifié par écrit, l'employeur n'a que deux possibilités :

- renoncer à la modification proposée
- envisager la rupture du contrat et engager pour cela une procédure de licenciement économique

(attention, le licenciement ne sera pas justifié par le refus du salarié de la modification de contrat mais par la raison économique à l'origine de la modification qui doit être suffisamment sérieuse).



Schéma synthétique de la « Procédure de modification du contrat de travail pour motif économique » et « exemple de proposition de modification de contrat de travail pour motif économique » disponibles sur le site de la FMFC :

[www.federationmusicalefc.fr](http://www.federationmusicalefc.fr) > mission Calliope & Euterpe



Le CNEA, syndicat professionnel, représentatif notamment dans les domaines de l'animation, du sport, du tourisme social et familial et des Foyers de jeunes travailleurs, a pour but de rassembler, accompagner et représenter les employeurs dont l'activité est liée ou apparentée à l'Economie Sociale et Solidaire gérant des activités notamment éducatives, sportives, culturelles, scientifiques, sociales, de tourisme, de formation et de protection de la nature et de l'environnement.

Plus de 12 000 structures sont aujourd'hui adhérentes, et parmi elles, des associations, fondations, clubs, fédérations, comités d'entreprise, mutuelles...

### **CNEA Conseil national des employeurs d'avenir**

88, rue Marcel Bouldarias

CS 70014

94146 ALFORVILLE Cedex

01.41.79.59.59



Site internet du CNEA : [www.cnea-syn.org](http://www.cnea-syn.org)

Courriel : [cnea@cnea-syn.org](mailto:cnea@cnea-syn.org)

# Uniformation

Partenaire de la mission Calliope & Euterpe,  
Uniformation a participé activement à la  
documentation de cet ouvrage.

## Le champ couvert

Uniformation est, depuis 40 ans, acteur de la formation professionnelle des associations, coopératives et des mutuelles. Par sa parfaite connaissance de l'ESS, sa capacité à en comprendre toutes les composantes et les particularités, **Uniformation est le seul interlocuteur habilité à gérer tous les dispositifs de la formation professionnelle** : plan de formation, contrat et période de professionnalisation, compte personnel de formation, congé individuel de formation, bilan de compétences et validation des acquis de l'expérience\*. Les orientations définies par les représentants des employeurs et des salariés de ce secteur, qui siègent à son conseil d'administration, ont pérennisé son rôle de conseiller des entreprises et de leurs salariés pour tous les projets de formation.

### • Uniformation rassemble des associations, mutuelles, coopératives, entreprises militantes...

- Métiers de l'économie sociale et solidaire (ESS)
- Métiers développant les contacts interpersonnels
- Métiers où l'homme est placé au centre des préoccupations

### • Uniformation en chiffres...

- **8<sup>ème</sup> OPCA** sur 20 en termes de montant collecté
- **384,9 millions** de fonds gérés pour la formation professionnelle
- **53 346 adhérents** représentant plus d'un million de salariés
- **19 624 000 heures** de formation financées au bénéfice de 324 769 stagiaires
- **75% d'adhérents** de moins de 10 salariés et 60% de moins de 6 salariés

## Branches professionnelles

### 21 branches regroupées par secteurs professionnels

#### Loisirs / sport / tourisme

- Animation (concerne les EEPMA)
- Golf
- Sport
- Tourisme social et familial

#### Solidarité

- Aide à domicile

#### Emploi et insertion

- Ateliers et chantiers d'insertion
- Missions locales
- Pôle Emploi

#### Cohésion sociale

#### Protection sociale

- Mutualité
- Régime social des indépendants
- Institution de retraite complémentaire et de prévoyance
- Régime général de la sécurité sociale des salariés

#### Habitat et lien social

- ALISFA (acteurs du lien social et familial-centres sociaux, associations d'accueil de la petite enfance...)
- Centre PACT (protection,

amélioration, conservation et transformation de l'habitat)

- CAUE (conseil d'architecture, d'urbanisme et de l'environnement)
- Entreprises sociales pour l'habitat
- FSJT (foyers et services pour jeunes travailleurs)
- Organisations professionnelles de l'habitat social
- Régies de quartier
- Sociétés coopératives d'HLM
- Offices publics de l'habitat

\* cf. glossaire page 48

## Valeurs

Un organisme paritaire. Des valeurs fortes et partagées par des adhérents au service de l'homme.

- Utilité sociale
- Intérêt général
- Solidarité
- Gestion démocratique
- Finalité non lucrative
- Bénévolat

Uniformation sait depuis toujours faire vivre la solidarité entre acteurs de l'ESS et les politiques régionales et sectorielles, notamment en finançant de grands chantiers transversaux : la lutte contre l'illettrisme et l'acquisition des compétences clés ou la formation des dirigeants bénévoles par exemple.

## Développer la formation, soutenir l'emploi

### • Uniformation est agréé au titre de l'ensemble des dispositifs de formation professionnelle continue et de l'apprentissage :

Uniformation est un **OPCA** au titre :

- du plan de formation
- de la professionnalisation
- du compte personnel de formation (CPF)

Uniformation est un **OPACIF** au titre :

- des congés individuels de formation des CDI et CDD
- de la mise en œuvre du conseil en évolution professionnelle (CEP)

Uniformation est un **OCTA** :

- au titre de l'apprentissage

Uniformation est expert pour gérer les fonds de la formation des entreprises, construire leurs plans de formation, monter ou mettre en œuvre tous leurs projets de formation. Uniformation s'investit également dans la recherche de financements complémentaires auprès de partenaires institutionnels en région, au plan national et européen, au bénéfice de ses adhérents. Uniformation met aussi son savoir-faire au service des salariés de l'ESS pour entreprendre une reconversion ou se perfectionner, accéder à un diplôme ou faire reconnaître leur expérience, faire le point sur leurs compétences. Il est l'un des opérateurs chargés par l'État de la mise en œuvre du conseil en évolution professionnelle.

## Au service des adhérents

### Des missions et des expertises

Un accompagnement des projets dès leur conception :

- Analyse des besoins
- Élaboration du plan de formation
- Montage d'actions de formation
- Mise en œuvre de projets communs à plusieurs entreprises

Des réponses et des conseils :

- Cadre juridique et conventionnel
- Choix des dispositifs
- Mesures en faveur de l'emploi
- Parcours professionnels
- Métiers, diplômes, qualifications
- Choix et qualité des organismes de formation

Le pilotage expérimenté de projets cofinancés :

- Recherche de moyens financiers complémentaires
- Mise en place de projets cofinancés par des partenaires publics
- Coordination des interventions des acteurs locaux
- Plus de 800 projets collectifs territoriaux par an, pour 3 500 entreprises et 66 000 salariés

Un relais des politiques publiques de l'emploi :

- POE (préparation opérationnelle à l'emploi)
- Emplois d'avenir
- Contrats de génération
- Projets Mutéco

## De l'information et du conseil

- 1 200 réunions régionales par an ; 3 200 visites en entreprises ; 300 permanences d'accueil permettant d'honorer plus de 500 rendez-vous
- 90 000 réponses téléphoniques par an apportées par les équipes régionales
- Des rendez-vous thématiques RH<sup>1</sup> pour les entreprises de plus de 50 salariés (petits déjeuners, matinales) sur l'emploi des jeunes, la réforme de la formation, les RH et les réseaux sociaux, la négociation annuelle obligatoire, l'entretien professionnel...
- Une offre de services d'accompagnement RH sur l'évolution des métiers et des compétences.

## Des actions de sécurisation des parcours

- Acquisition des savoirs de base (27 600 bénéficiaires sur 3 ans)
- Accompagnement du déploiement des emplois d'avenir, par de nombreux outils et services (17 400 emplois d'avenir conclus en 2 ans par 9 030 adhérents)
- Des services pour accompagner la politique de recrutement : des projets de préparation opérationnelle à l'emploi collectif, territoriaux, sectoriels ou intersectoriels (787 parcours en un an)
- Une offre de formations « clé en main » : transversales aux différents métiers, régionales, sectorielles

## Au service des branches professionnelles

- Des partenaires sociaux associés à la gouvernance
- Un conseiller dédié à chacune des 21 branches
- Une structuration cohérente qui engendre des synergies entre branches professionnelles
- La défense des particularités socio-économiques et socio-culturelles des adhérents, auprès des décideurs et des pouvoirs publics
- La mise en œuvre dans les régions d'opérations à grande échelle au niveau des branches (plans de formation régionaux, EDEC<sup>2</sup>...)
- Des études et observatoires prospectifs des métiers et des qualifications pour accompagner les branches

## Une présence sur tout le territoire

- Un service de proximité et de qualité, homogène dans toutes les régions
- 13 délégations régionales avec 38 implantations (y compris dans les DOM)
- 150 collaborateurs sur le territoire

<sup>1</sup> RH : ressources humaines

<sup>2</sup> EDEC : Engagement de développement de l'emploi et des compétences

## Glossaire

### BILAN DE COMPÉTENCES

Il permet d'analyser les compétences professionnelles ainsi que les aptitudes et motivations. Il définit ou valide un projet professionnel et, le cas échéant, un projet de formation.

### CEP

Le CEP (*conseil en évolution professionnelle*) est un nouveau dispositif qui permet à chaque salarié de disposer d'une prestation de conseil, dont l'objectif est de favoriser l'évolution professionnelle et la sécurisation de son parcours. Le CEP est gratuit et à l'initiative du bénéficiaire. Il est réalisé en dehors du temps de travail (il peut toutefois être réalisé sur le temps de travail si l'employeur l'autorise).

### CIF CDD

Le CIF (*congé individuel de formation*) pour les CDD doit généralement se dérouler après la fin du contrat de travail. C'est l'occasion d'accéder à une autre qualification, de se perfectionner ou de se réorienter. Toutefois, pour en bénéficier, le salarié doit justifier d'une ancienneté minimale.

Quel que soit le contrat de travail, mais selon certaines conditions, il est possible de bénéficier d'une prise en charge de tout ou partie des frais liés à la réalisation d'une formation se déroulant en dehors du temps de travail.

### CIF CDI

Le CIF (*congé individuel de formation*) pour les CDI permet de suivre, à l'initiative du salarié, une formation de son choix, qui peut ne pas avoir de lien avec sa fonction.

Cette formation se déroule en tout ou partie sur son temps de travail si le salarié est en CDI.

Quel que soit le contrat de travail, mais selon certaines conditions, il est possible de bénéficier d'une prise en charge de tout ou partie des frais liés à la réalisation d'une formation se déroulant en dehors du temps de travail.

### CPF

Le CPF (*compte personnel de formation*) permet d'acquérir des droits à la formation professionnelle (heures CPF). Ces droits sont inscrits dans un compte d'heures qui suit le salarié tout au long de sa vie professionnelle et lui permet de se former régulièrement.

Le salarié peut choisir sa formation, dès l'instant où elle est éligible, c'est-à-dire qu'elle figure dans

une liste de formations sur le site : [www.moncompteformation.gouv.fr](http://www.moncompteformation.gouv.fr)

Ces listes de formations ont été sélectionnées par des représentants de branche et de région. C'est l'assurance de faire une formation qualifiante, reconnue par les professionnels et adaptée au marché de l'emploi.

### ENTRETIEN ANNUEL

C'est un entretien d'évaluation qui permet d'apprécier les réalisations, les résultats, les compétences et les aptitudes développés en lien avec les objectifs fixés par l'employeur.

### ENTRETIEN PROFESSIONNEL

C'est un entretien qui a lieu tous les deux ans. Il concerne tous les salariés et est consacré aux perspectives d'évolutions professionnelles et permet d'aborder les questions de formation. Il ne se substitue pas à l'entretien annuel.

### FORMATION PROFESSIONNELLE « TOUT AU LONG DE LA VIE »

Dans notre pays, la « formation professionnelle tout au long de la vie » est organisée sur le principe suivant : chacun suit au cours de sa jeunesse une formation initiale (statut scolaire pour les élèves, puis statut universitaire pour les étudiants), ensuite, ceux qui s'engagent dans la vie active bénéficient de la formation professionnelle.

### OCTA

L'OCTA (*organisme collecteur de la taxe d'apprentissage*) gère la taxe d'apprentissage des entreprises assujetties, relevant de son champ d'action. Il conduit une politique de soutien et de développement de l'apprentissage tenant compte des secteurs, de leurs métiers et de leurs besoins en matière d'alternance ou d'emploi et d'insertion des jeunes.

### OPACIF

Les OPACIF (*organisme paritaire agréé au titre du congé individuel de formation*) sont chargés de collecter les contributions obligatoires des entreprises au titre du CIF (CDI et CDD).

En outre, l'OPACIF se charge aussi de gérer les financements des congés formation, bilans de compétences, VAE.

## OPCA

L'OPCA (organisme paritaire collecteur agréé) a été créé par les partenaires sociaux et agréé par l'État.

Il a pour mission la collecte et la gestion des contributions des entreprises au financement de la formation professionnelle continue. Il soutient le développement de l'emploi par la formation, accompagne les projets de formation des entreprises et répond aux particularités de ses adhérents. Ses actions sont le résultat de décisions paritaires, garanties par une représentation à part égale des employeurs et des salariés des secteurs ou branches professionnelles qu'il regroupe.

Il peut être de branche ou interprofessionnel. Certains OPCA ne collectent que les contributions du congé individuel de formation. Les autres OPCA collectent en principe les autres contributions des entreprises (la contribution légale unique, la contribution conventionnelle ou la contribution volontaire).

Uniformation collecte l'ensemble des contributions des entreprises à la formation professionnelle continue.

## PLAN DE FORMATION

Il rassemble les actions de formation, les bilans de compétences et les validations des acquis de l'expérience définies dans le cadre de la politique de gestion du personnel de l'entreprise. Son élaboration est assurée sous la responsabilité pleine et entière du dirigeant, après consultation des représentants du personnel lorsqu'il y en a.

Pour élaborer son plan de formation, l'employeur peut s'appuyer sur les priorités de l'entreprise et l'évaluation des besoins en formation qui en résultent ou sur les demandes de formation des salariés (recueillies soit lors des entretiens organisés par l'employeur, soit par le biais des représentants du personnel).

## UNIFORMATION

Coordonnées des délégations interrégionales : consulter le site internet

0969.32.79.79 (Employeur)

0969.32.05.55 (Salarié)

0969.32.22.76 (Prestataire Emploi-formation)

## PROFESSIONNALISATION

Elle permet à l'employeur :

- de former ses salariés les plus fragilisés pour leur permettre d'acquérir une qualification professionnelle et les maintenir dans l'emploi
- de favoriser l'insertion des jeunes et la réinsertion des demandeurs d'emploi
- d'acquérir un diplôme, un titre professionnel, un certificat de qualification professionnelle ou une qualification reconnue dans une convention collective de branche.

## VAE

La VAE (validation des acquis de l'expérience) permet de faire reconnaître une expérience (professionnelle ou non) afin d'obtenir un diplôme, un titre ou un certificat de qualification professionnelle.

La VAE prend en compte les compétences professionnelles acquises au travers des activités salariées, non salariées ou bénévoles, d'une durée spécifique (un ou trois ans), en rapport direct avec le contenu du titre ou du diplôme.

Un jury de validation, composé notamment de professionnels du métier concerné, peut accorder la totalité ou une partie du titre, diplôme ou certificat visé.

Entreprendre une procédure de VAE nécessite d'avoir précisé son projet professionnel et choisi la certification la plus adaptée à son parcours.



VOTRE PARTENAIRE EMPLOI ET FORMATION

ÉCONOMIE SOCIALE + HABITAT SOCIAL + PROTECTION SOCIALE



Site internet d'Unification : [www.unification.fr](http://www.unification.fr)

Page Facebook d'Unification : [www.facebook.com/unification.opca](http://www.facebook.com/unification.opca)

# Handicap : accueillir en écoles de musique

Depuis une dizaine d'années, la France s'est engagée dans une dynamique politique forte en faveur de l'intégration sociale des personnes handicapées dans tous les domaines d'exercice de la citoyenneté : la loi du 11 février 2005 pour l'égalité des droits et des chances, la participation et la citoyenneté des personnes handicapées vise à organiser, de manière systématique, l'accès des personnes handicapées au droit commun, pour permettre leur pleine participation à la vie sociale dans toutes ses dimensions (éducation, scolarisation et formation, emploi, logement, vie sociale et culturelle, transports, cadre bâti...). L'objectif de résultat assigné par la loi est global et porte, d'une part, sur la continuité de la chaîne des déplacements – qui intègre les transports, l'aménagement de la voirie et des espaces publics – et les bâtiments dans leur ensemble et, d'autre part, sur l'accès à l'information, à la communication et aux services dispensés.

## • L'accessibilité des Établissements recevant du public (ERP) et ses implications légales

Cette loi, dite « *Loi handicap* », vise la non-discrimination des personnes en situation de handicap et doit notamment permettre des conditions d'accès aux prestations offertes par les ERP, publics et privés, équivalentes à celles des personnes valides.

### • Texte de référence : Qualité d'usage équivalente

« *Est considéré comme accessible aux personnes handicapées tout bâtiment ou aménagement permettant, dans des conditions normales de fonctionnement, à des personnes handicapées, avec la plus grande autonomie possible, de circuler, d'accéder aux locaux et équipements, d'utiliser les équipements, de se repérer, de communiquer et de bénéficier des prestations en vue desquelles cet établissement ou cette installation a été conçu. Les conditions d'accès des personnes handicapées doivent être les mêmes que celles des personnes valides ou, à défaut, présenter une qualité d'usage équivalente.* »

### • Article R.111-19-2 CCH

 [www.developpement-durable.gouv.fr](http://www.developpement-durable.gouv.fr)  
Articles 225-1, 225-2 et 432-7 du Code pénal

Des délais de mise en accessibilité effective et des sanctions (péquénaires et pénales), en cas de non respect, sont fixés par la loi.

Pour les gestionnaires d'ERP qui n'ont pu respecter l'échéance initiale de mise en accessibilité effective fixée au 1<sup>er</sup> janvier 2015, un nouveau dispositif juridique a été conçu pour leur permettre de poursuivre ou réaliser l'accessibilité de leur établissement au-delà de cette date : l'Agenda d'Accessibilité Programmée (Ad'AP). Celui-ci prévoit un planning précis des travaux dans un délai déterminé (jusqu'à 3 ans, sauf cas très particuliers) et la programmation budgétaire correspondante.

### • Qui cette loi concerne-t-elle ?

La « loi handicap », affirmant le principe d'« accès à tout pour tous », concerne de fait tous les publics sans exception, quel que soit le handicap (physique, sensoriel, mental, psychique, cognitif, polyhandicap, troubles invalidants de la santé).

Des préconisations et recommandations d'accessibilité, adaptées à chaque profil d'usager, sont définies pour soutenir le principe d'« accessibilité généralisée » : dispositions architecturales et techniques du cadre bâti, accompagnement humain, adaptation des supports d'information et de communication, aménagement des services et prestations.

 Pour plus de détails sur les différentes formes de handicap :  
Culture et handicap « Guide pratique de l'accessibilité » (pp 76-89) – MCC<sup>1</sup>

 Pour connaître les dispositions réglementaires des conditions d'accessibilité adaptées à chaque forme de handicap : [www.accessibilite-batiment.fr](http://www.accessibilite-batiment.fr) (cadre bâti) et Culture et handicap « Guide pratique de l'accessibilité » (pp16-75) - MCC

### • L'ouverture des établissements d'enseignement et de pratique artistiques aux publics handicapés

Le principe d'« accessibilité généralisée » instauré par la loi – et ses exigences éthique, déontologique et démocratique – concerne de fait le secteur artistique et culturel, public et privé. Au-delà des normes architecturales et techniques du cadre bâti à respecter, accueillir des élèves avec handicap en école de musique (et, le cas échéant, de danse et d'art dramatique) implique de penser de manière globale le fonctionnement de l'établissement :

- en recensant en premier lieu les demandes de pratiques artistiques des publics handicapés (demandes individuelles mais aussi demandes de pratiques collectives émanant par exemple d'institutions médico-sociales environnantes),
- en analysant ses ressources internes : identification des compétences et motivations au sein de l'équipe pédagogique,
- en construisant ou élargissant, en conséquence des deux premières analyses, une offre adaptée à la nature de la demande et aux ressources pédagogiques internes,
- en accompagnant son équipe, tant dans l'organisation pédagogique que dans le développement de leurs compétences (formations spécialisées),
- en informant les usagers du territoire des offres artistiques adaptées.

 Pour une information détaillée sur l'accueil des publics handicapés en école de musique : cf. « Diriger un établissement d'enseignement et de pratique artistiques accessible » (titre provisoire, collection « Culture et handicap » MCC, à paraître en 2018).

<sup>1</sup> MCC : Ministère de la culture et de la communication

### • L'accessibilité : une opportunité !

L'ouverture d'un établissement à la diversité des publics, loin d'être une contrainte, constitue au contraire une opportunité de développement qualitatif répondant à d'autres intérêts que le simple respect des obligations légales : l'amélioration des qualités générales d'accueil, l'enrichissement des dynamiques de réflexion pédagogique grâce aux nouvelles pratiques initiées, l'ouverture sociale et la créativité artistique suscitées par des pratiques mixtes mêlant élèves valides et handicapés, sont autant de bénéfices qui apportent un confort d'usage et un renouveau des pratiques artistiques profitables à l'ensemble des usagers.

• Emeline Hourcade  
Coordinatrice de l'association MESH

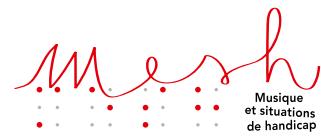
### MESH Musique et situations de handicap

9, rue Notre Dame  
95360 MONTMORENCY  
01.39.64.65.22



Site internet : [www.mesh.asso.fr](http://www.mesh.asso.fr)

Courriel : [administration@mesh.asso.fr](mailto:administration@mesh.asso.fr)



# *Le musicien intervenant*

*Un orchestrateur de territoire qui décloisonne et s'adapte à divers publics*

Formé dans un CFMI, centre de formation de musiciens intervenants, le musicien intervenant, titulaire du DUMI (diplôme d'État de musicien intervenant), appelé aussi « dumiste », est un professionnel de la musique qui intervient dans grand nombre d'aventures et de situations de vie artistique et culturelle.

Les CFMI offrent la particularité d'accueillir des musiciens confirmés issus de tous horizons. La mixité de recrutement apporte une richesse singulière qui profite à tous les étudiants et permet une ouverture exceptionnelle à toutes les musiques (traditionnelles, classiques, actuelles, électriques, électroacoustiques, savantes, improvisées, contemporaines).

La marque de fabrique des CFMI est la spécificité de travail de terrain entre artistique et pédagogique.

L'étudiant qui obtient le DUMI aura expérimenté un grand nombre de pratiques et de styles musicaux, sera porteur d'un savoir-faire pédagogique, sera capable d'analyser un contexte pour concevoir des projets et mettre en réseau diverses structures pour contribuer à l'orchestration d'un territoire notamment dans le cadre de la mise en œuvre des parcours d'éducation artistique et culturelle (PEAC).

Le musicien intervenant ne forme pas des spécialistes, il propose une expérience d'éveil et de pratique musicale collective exigeante et créative sur le long terme.

Encadrant professionnel d'ensembles de praticiens en amateur, le musicien intervenant sait mobiliser une énergie porteuse de la motivation du faire ensemble. Il sait faire surgir la personnalité de l'individuel dans le collectif. Il construit avec chacun et avec le

groupe. Il favorise l'expression, sollicite l'imagination et la créativité.

Médiateur culturel qui orchestre un territoire, il conçoit et développe des projets pour l'accès à la culture en s'appuyant sur les ressources des structures artistiques et culturelles de son territoire professionnel (scènes nationales ou régionales, festivals, orchestres, réseaux culturels locaux, artistes).

Participant à la conception et à la mise en œuvre d'actions de diffusion et de sensibilisation au spectacle vivant, il contribue au développement culturel local en tissant des liens avec un réseau de partenaires.

Il est et peut encore plus devenir un acteur de « l'inter » : intercommunalités, inter-écoles, inter-structures, inter-institutions. Au vu des compétences développées au cours de sa formation dans les CFMI et de ses expériences professionnelles reconnues localement, le musicien intervenant est devenu un interlocuteur privilégié des élus locaux en termes d'éducation artistique.

Les musiciens intervenants sont des acteurs de terrain, qui créent du lien, construisent des projets avec des réseaux de partenaires, orchestrent un territoire et inventent, parce que chaque situation est nouvelle, chaque groupe est différent, chaque projet découle d'une analyse du contexte et des besoins des groupes et des personnes qui les composent.

### • Un artiste capable d'exercer dans différents contextes :

- lieux de pratique de la musique (chef de chœur, chef d'orchestre, encadrant musiques actuelles)
- lieux d'enseignement de la musique (directeur, coordonnateur, enseignant)
- structures culturelles (médiathèques, salles de spectacle, musées, etc.)
- écoles primaires (en collaboration avec les enseignants)
- structures petites enfances (crèches, etc.)
- hôpitaux
- instituts médico-éducatifs
- structures d'insertion sociale
- structures d'accueil de personnes en situation de handicap

### • Les cadres d'emploi du musicien intervenant :

- il est recruté par une collectivité, un syndicat intercommunal, un réseau associatif
- il est rattaché à un conservatoire à rayonnement communal, intercommunal, départemental ou régional, ou à un service culturel
- il accède à la fonction publique territoriale au grade d'assistant territorial d'enseignement artistique, catégorie B

#### CFMI de Sélestat

Université de Strasbourg  
10, Boulevard de Nancy  
BP 20186  
67604 SÉLESTAT Cedex  
03.68.85.73.80



Site internet du CFMI de Sélestat – Université de Strasbourg : [www.cfmi.unistra.fr](http://www.cfmi.unistra.fr)

Page Facebook du Conseil des CFMI : [www.facebook.com/conseilcfmi](http://www.facebook.com/conseilcfmi)



*Au service des pratiques et de  
l'enseignement*

**L**a Confédération Musicale de France, fondée en 1896, a pour objet de favoriser le développement et le rayonnement de la culture musicale, théâtrale et chorégraphique par l'enseignement, la formation, la pratique, la création et la diffusion.

**• À cet égard, elle conduit un programme culturel et artistique décliné selon plusieurs axes :**

- La pratique collective musicale, instrumentale et vocale, théâtrale et chorégraphique
- La formation de l'encadrement
- La création d'un pôle de ressources musicales
- Le renouvellement du répertoire et la circulation des œuvres
- Le développement des actions artistiques et pédagogiques
- La définition d'une stratégie de communication

Forts d'une organisation basée sur l'expérience et le savoir-faire, membres du bureau, administrateurs, équipes permanentes et commissions spécialisées travaillent ensemble dans le but de conduire et de proposer des programmes culturels et artistiques de qualité.

Afin de faire entendre la voix des associations musicales auprès des plus hautes instances, la CMF est également représentée et soutenue par de nombreuses institutions, aussi bien en France qu'à l'international.

La CMF est soutenue par le Ministère de la culture et de la communication et par le Ministère de la ville, de la jeunesse et des sports.

**Quelques chiffres**

- 107 Fédérations : 3 autonomes, 23 régionales et 81 départementales
  - Plus de 4 500 structures adhérentes
  - Plus de 300 000 membres

**CONFÉDÉRATION MUSICALE DE FRANCE**

10-12, Avenue de la Marne  
92120 MONTROUGE  
01.55.58.22.82



Site internet : [www.cmf-musique.org](http://www.cmf-musique.org)  
Courriel : [cmf@cmf-musique.org](mailto:cmf@cmf-musique.org)



# Notion de projet

## *Pour éclaircir les différentes notions de projets*

**D**ans la vie d'une association, plusieurs types de projets peuvent cohabiter. Qu'il s'agisse d'un projet associatif, d'établissement, pédagogique..., il nous a semblé utile de préciser les fonctions de chacun.

Mais tout d'abord, qu'est-ce qu'un projet ?

- **Sens étymologique**  
Origine latine : « jeter en avant » : c'est l'image de la projection vers l'avenir  
Origine grecque : notion de problème à résoudre.

- **Sens philosophique**  
Un projet, c'est « ce par quoi l'homme tend à modifier le monde dans un sens donné », en un mot, c'est « construire ».

### **I. Le projet associatif**

#### • Typologie

C'est le fondement de l'association, ce pour quoi elle existe, sa finalité. Le sens du projet associatif (esprit, idéal, utopie, éthique) est exprimé par les valeurs de l'association, partagées par les membres qui la composent. Le projet associatif conditionne l'existence de l'association, son rayonnement, sa légitimité, sa place dans la société et sa façon de tenir le rôle qu'elle s'est donné.

#### • Variantes

**Le projet d'activités :**

C'est l'ensemble des actions et moyens mis en œuvre pour atteindre la finalité du projet associatif.

**Le projet ponctuel :**

Il est limité dans le temps et répond à un besoin précis du projet associatif ou à un impératif financier (manifestation...).

Dans le monde culturel, on parle plus souvent de projet d'établissement et de projet pédagogique etc... (Cf. points II et III).

## • Méthodologie

Nous proposons ci-dessous une méthodologie simple, en **12 étapes** :

- **Etape 1** : J'ai une idée
- **Etape 2** : Je me documente
- **Etape 3** : J'établis un diagnostic
- **Etape 4** : Je fixe des objectifs
- **Etape 5** : Je prévois une évaluation
- **Etape 6** : J'organise
- **Etape 7** : Je réunis une équipe projet
- **Etape 8** : Je trouve des partenaires
- **Etape 9** : Je cherche des financements
- **Etape 10** : Je mets en œuvre
- **Etape 11** : Je communique
- **Etape 12** : Je réalise le bilan

### • Attention !

Trop souvent, on est tenté de passer directement de l'étape 1 à l'étape 10

• Source : *La collection des outils d'information CPC A SARA<sup>1</sup> ALSACE - 2015*

## II. Le projet d'établissement

Les établissements d'enseignement de la musique, de la danse et du théâtre ont une mission première de formation aux pratiques artistiques, assortie d'une mission de développement culturel territorial.

Afin de décider des choix les plus pertinents et de mettre en adéquation missions, projets, actions et moyens, il est nécessaire d'élaborer un projet global d'action, à moyen et long termes : le projet d'établissement.

Ce projet peut être élaboré en concertation avec les collectivités territoriales et/ou tout autre partenaire.

## • Contenu

Le projet d'établissement définit l'identité de la structure ainsi que ses objectifs prioritaires d'action, de rayonnement et d'évolution. Dans ce but, il prend en compte les réalités sociologiques, économiques et culturelles du territoire, ainsi que la présence et l'activité des différents acteurs et partenaires inscrits dans sa sphère de rayonnement (particulièrement les établissements relevant de l'Éducation nationale, les structures en charge de la pratique en amateur et les lieux de création et de diffusion).

<sup>1</sup> CPC A SARA : Conférence Permanente des Coordinations Associatives - Soutien aux Associations en Région Alsace

## EXEMPLE DE PLAN POUR L'ÉCRITURE D'UN PROJET D'ÉTABLISSEMENT

### 1. *Introduction*

- description du contexte socio-économique et culturel
- rappel des missions générales de l'établissement : accueil de tous les publics, diversification des spécialités et des disciplines, relations avec la vie artistique locale (diffusion, création, pratiques des amateurs, résidences...), partenariat avec les établissements relevant de l'Éducation nationale...
- orientations particulières : développement de certaines disciplines, mise en place de partenariats spécifiques, définition de plans de formation des enseignants...

### 2. *Présentation et analyse de l'existant*

#### • **État des lieux**

- les publics et leur évolution récente : sur le territoire, dans l'établissement
- les activités pédagogiques, leurs évolutions
- les pratiques artistiques enseignées et/ou accompagnées, leurs évolutions
- les activités de diffusion
- les ressources
- le personnel
- les partenaires institutionnels ou privés
- les réseaux locaux, régionaux, nationaux, voire internationaux...
- Les autres activités...

#### •• **Diagnostic**

- comparaison entre l'offre de service de l'établissement (y compris dans sa fonction « centre de ressources ») et les besoins du territoire
- adéquation entre les moyens, l'organisation et le fonctionnement interne
- enjeux des partenariats locaux et extra-territoriaux.

### 3. Perspectives

#### • Les volontés

- rayonnement local, communal, intercommunal, départemental, régional, national...
- missions à créer, confirmer, redéfinir, supprimer
- évolutions ou restructurations internes (postes, organigramme, concertation, textes réglementaires, information...)
- personnel et formations professionnelles à mettre en place
- besoins en locaux internes et externes, matériels, autres outils de la logistique...
- partenariats à créer, modifier, supprimer
- actions favorables au rayonnement : saison, résidences d'artistes, classes de maître, création d'ensembles instrumentaux et vocaux...

#### •• Stratégies et actions

- les différentes actions déjà entreprises et celles envisagées
- les différentes étapes en fonction d'un échéancier et d'indicateurs chiffrés
- les outils de la formalisation
- les dispositifs d'information des publics et des partenaires
- la communication
- les outils de suivi
- les processus d'évaluation de l'action, de ses effets et de l'évolution du territoire.

### 4. Conclusion prospective

- partage des observations, échanges et débats
- ajustements et/ou réorientations nécessaires au regard du bilan final, à court, à moyen et à long termes
- regards prospectifs sur la politique générale de l'établissement.



Source : Confédération musicale de France - [www.cmf-musique.org](http://www.cmf-musique.org)  
> rubrique pôle documentaire > boîte à outils

### **III. Le projet pédagogique**

Un projet pédagogique est un guide pour les enseignants et un mode d'emploi pour les élèves et leurs parents.

Il éclaircit les objectifs et les méthodes pédagogiques mis en œuvre.

Il est à la fois une photographie des habitudes et le résultat de bilans, de questionnements et de concertations.

Le projet pédagogique définit les orientations préconisées dans le projet d'établissement. Il est réalisé en tenant compte des réalités territoriales, budgétaires, culturelles, politiques et sociales.

• • •



## EXEMPLE DE PLAN POUR L'ÉCRITURE D'UN PROJET PÉDAGOGIQUE

### 1. Valeurs et principes ayant servi de base à la construction pédagogique

- l'ouverture
- la diversité
- la pédagogie vivante...

### 2. Les dispositifs pédagogiques mis en place sur la base de concertations

- sensibilisation
- enseignement
  - modules
  - cycles
  - évaluations
  - formation instrumentale
  - formation musicale
  - pratiques collectives
  - parcours personnalisés
- accompagnement des pratiques amateurs

### 3. Instruments

- disciplines instrumentales proposées
- disciplines instrumentales par esthétiques ou par familles

### 4. Ensembles et ateliers

- ensembles généralistes
- ensembles à instrumentation spécifique...
- ateliers vocaux
- ateliers d'invention, MAO...
- ateliers jazz, de musiques actuelle, ancienne, traditionnelle, contemporaine....

## 5. Les équipes salariées et bénévoles

- gouvernance
- direction
- enseignants
- administration

## 6. Actions de diffusion et de création

- animations et auditions
- concerts
- rencontres, stages, sorties
- créations, actions culturelles...

## 7. Partenariats

- avec les structures d'enseignement musical
- avec le tissu associatif local
- avec les institutionnels

- Sources : divers projets pédagogiques



# *Fiches emplois : préambule*

**C**es fiches emplois sont le fruit d'un travail collaboratif entre les porteurs de la mission Calliope et Euterpe, un cabinet spécialisé dans la gestion des carrières, des savoirs et de l'ingénierie de compétences et de formation (Didaction Conseil), des professionnels experts du secteur musical associatif, des directeurs et professeurs d'établissements d'enseignement artistique associatifs

Elles sont des outils au service des employeurs et employés et sont compatibles avec la convention collective de l'animation.

À ce titre elles sont validées par le CNEA<sup>1</sup>.

Elles ont un rôle de ressource et de conseil permettant d'établir des fiches métiers, des référentiels de compétences et donc des fiches de postes qui peuvent être adaptées à chaque situation.



<sup>1</sup> CNEA : Conseil National des Employeurs d'Avenir

## Fiche emploi

# PROFESSEUR DE MUSIQUE D'ÉTABLISSEMENT D'ENSEIGNEMENT ARTISTIQUE ASSOCIATIF

### • VARIABLES

• Nature du métier	Enseignement musical, accompagnement de pratiques musicales
• Niveau d'autonomie	Décide de sa pratique professionnelle dans le cadre du projet d'établissement et/ou du projet pédagogique
• Position dans l'organisation	Sous l'autorité du coordonnateur, du directeur ou du président de l'association (selon les cas)
• Nature des relations professionnelles	Relations hiérarchiques ascendantes, relations avec les collectivités, les acteurs culturels, les acteurs associatifs, les collègues, les usagers et leurs familles...
• Conditions d'accès	Niveau DEM <sup>1</sup> ou équivalent
• Proposition de coefficient de base	255 points

### • ACTIVITÉS

• Stratégie	Participe à la réalisation du projet d'établissement Participe à la réalisation du projet pédagogique
• Relation pédagogique	Accueille les élèves individuellement ou en groupe / accompagne la pratique des amateurs Évalue les capacités d'apprentissage des élèves dans le cadre de son projet d'enseignement, du projet pédagogique et du projet de l'élève Participe à l'élaboration et à la mise en œuvre des parcours de formation de chaque élève individuellement ou en collaboration avec l'équipe pédagogique Dispense l'apprentissage et l'enseignement dans le cadre de cours individuels ou collectifs Apporte des éléments de culture générale dans son enseignement Évalue la progression de ses élèves et ajuste son enseignement en conséquence Peut participer à l'évaluation d'autres élèves
• Communication	S'inscrit dans une démarche de formation professionnelle continue Dialogue avec les parents, les élèves et les collègues Rend compte régulièrement de son activité à sa hiérarchie

<sup>1</sup> DEM : Diplôme d'études musicales délivré par les conservatoires

## • ÉLÉMENTS DE COMPÉTENCE (par domaine)

• Enseignement d'une discipline artistique	<p>Maîtrise de la ou des disciplines enseignées (instruments, formation musicale, culture musicale...)</p> <p>Théorie et pratique des langages musicaux</p> <p>Techniques utilisées en musique</p> <p>Culture générale liée aux disciplines et pratiques enseignées</p> <p>Répertoires, compositeurs et interprètes</p> <p>Postures et pathologies liées à la pratique</p> <p>Cycles et cursus</p> <p>Évolution de la discipline et des pratiques</p> <p>Parcours de formation des élèves</p>
• Suivi des études des élèves	<p>Contenus, méthodes et techniques pédagogiques</p> <p>Caractéristiques des publics</p> <p>Gestion et régulation de groupe</p> <p>Méthodes et outils d'évaluation</p>
• Conduite de projets pédagogiques et culturels	<p>Connaissance du fonctionnement d'un établissement d'enseignement, des organes de concertation et de décision, de la mise en œuvre d'un projet d'établissement et d'un projet pédagogique.</p>
• Veille documentaire et artistique	<p>Textes et schémas de référence</p> <p>Enjeux, évolution des enseignements spécialisés</p> <p>Réseaux professionnels de création et de diffusion artistique</p> <p>Offres de formation et de perfectionnement artistique</p> <p>Droit de la propriété intellectuelle</p> <p>Cadre d'emploi</p>
• Point de vigilance	<p>Dans le cadre de l'enseignement collectif de la musique ou de l'accompagnement de pratique collective, il est nécessaire de bien définir le temps de présence effective et le temps de préparation nécessaire.</p>



## Fiche emploi

# PROFESSEUR DE MUSIQUE D'ÉTABLISSEMENT D'ENSEIGNEMENT ARTISTIQUE ASSOCIATIF, DIPLÔMÉ D'ÉTAT

**i** Les éléments différents de la fiche professeur non diplômé sont en *italique*

### • VARIABLES

• Nature du métier	Enseignement musical, accompagnement et/ou encadrement de pratiques musicales
• Niveau d'autonomie	Décide de sa pratique professionnelle dans le cadre du projet d'établissement et/ou du projet pédagogique
• Position dans l'organisation	Sous l'autorité du coordonnateur, du directeur ou du président de l'association (selon les cas)
• Nature des relations professionnelles	Relations hiérarchiques ascendantes, relations avec les collectivités, les acteurs culturels, les acteurs associatifs, les collègues, les usagers et leurs familles...
• Conditions d'accès	<i>DE</i> <sup>1</sup> , <i>DUMI</i> <sup>2</sup>
• Proposition de coefficient de base	300 points

### • VALEURS

### • ACTIVITÉS

• Stratégie	<i>Peut participer à la conception et participe à la réalisation du projet d'établissement</i> <i>Participe à la conception et à la réalisation du projet pédagogique</i> <i>Peut animer tout ou partie d'une équipe pédagogique sur un projet particulier</i>
• Relation pédagogique	Accueille les élèves individuellement ou en groupe / accompagne la pratique des amateurs  Évalue les capacités d'apprentissage des élèves dans le cadre de son projet d'enseignement, du projet pédagogique et du projet de l'élève  Participe à l'élaboration et à la mise en œuvre des parcours de formation de chaque élève individuellement ou en collaboration avec l'équipe pédagogique  Dispense l'apprentissage et l'enseignement dans le cadre de cours individuels ou collectifs  Apporte des éléments de culture générale dans son enseignement  Évalue la progression de ses élèves et ajuste son enseignement en conséquence
• Communication	Peut participer à l'évaluation d'autres élèves  S'inscrit dans une démarche de formation professionnelle continue  Dialogue avec les parents, les élèves, les collègues  Rend compte régulièrement de son activité à sa hiérarchie

<sup>1</sup> DE : Diplôme d'État de professeur de musique

<sup>2</sup> DUMI : Diplôme Universitaire de Musicien Intervenant

## • ÉLÉMENTS DE COMPÉTENCE (par domaine)

<ul style="list-style-type: none"> <li>Enseignement d'une discipline artistique</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Maîtrise de la ou des disciplines enseignées (instruments, formation musicale, culture musicale...)</li> <li>Théorie et pratique des langages musicaux</li> <li>Techniques utilisées en musique</li> <li>Culture générale liée aux disciplines et pratiques enseignées</li> <li><i>Culture artistique : histoire, philosophie, sociologie de l'art, répertoires, compositeurs et interprètes...</i></li> <li>Techniques de lecture des œuvres</li> <li>Postures et pathologies liées à la pratique</li> <li>Cycles et cursus</li> <li>Évolution de la discipline et des pratiques</li> <li>Parcours de formation des élèves</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Suivi des études des élèves</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Contenus, méthodes et techniques pédagogiques</li> <li>Caractéristiques des publics</li> <li>Gestion et régulation de groupe</li> <li>Méthodes et outils d'évaluation</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Conduite de projets pédagogiques et culturels</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li><i>Caractéristiques socioculturelles du territoire</i></li> <li><i>Fonctionnement d'un établissement d'enseignement, organes de concertation et de décision</i></li> <li><i>Principes et mise en œuvre d'un projet d'établissement et d'un projet pédagogique</i></li> <li><i>Environnement institutionnel et professionnel : acteurs, institutions, dispositifs...</i></li> <li><i>Principes et techniques de conduite de projet</i></li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Veille documentaire et artistique</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Textes et schémas de référence</li> <li>Enjeux, évolution des enseignements spécialisés</li> <li>Réseaux professionnels de création et de diffusion artistique</li> <li>Offres de formation et de perfectionnement artistique</li> <li>Droit de la propriété intellectuelle</li> <li>Cadre d'emploi</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Points de vigilance</li> </ul>	<p>Dans le cadre de l'enseignement collectif de la musique ou de l'accompagnement de pratique collective, il est nécessaire de bien définir le temps de présence effective et le temps de préparation nécessaire.</p> <p><i>Les différences avec un professeur non diplômé d'État se situent au niveau du diplôme, des connaissances en méthodologie de projet, en culture générale et en animation d'équipe.</i></p>



## Fiche emploi

# COORDONNATEUR D'ÉTABLISSEMENT D'ENSEIGNEMENT ARTISTIQUE ASSOCIATIF

### • VARIABLES

### • VALEURS

• Nature du métier	Encadrement direct du personnel, organisation du travail
• Niveau d'autonomie	Dans le cadre de délégations ponctuelles et de responsabilités limitées, rend compte à sa hiérarchie
• Position dans l'organisation	Encadrant intermédiaire
• Nature des relations professionnelles	Relations hiérarchiques ascendantes et descendantes, relations avec les collectivités, l'Éducation nationale, les acteurs culturels, les acteurs associatifs, les fédérations, les collègues, les usagers et leurs familles...
• Conditions d'accès	DE <sup>1</sup> , DUMI <sup>2</sup> , expérience de l'enseignement artistique
• Proposition de coefficient de base	350 points

### • ACTIVITÉS

• Stratégie	Alimente la réflexion pour soutenir le projet d'établissement et construire le projet pédagogique
• Management	Participe à la mise en œuvre du projet d'établissement et du projet pédagogique
	Peut participer aux processus de recrutement en proposant des candidatures et en donnant son avis
	S'assure de la circulation des informations sur le fonctionnement de l'établissement
	Organise le travail et répartit les tâches entre les collaborateurs
	Identifie les besoins de formation et de développement de compétences des collaborateurs
	S'inscrit dans une démarche de formation professionnelle continue
• Logistique et intendance	Gère les moyens matériels, les espaces et les plannings de la structure
	Exécute le budget défini par l'organe dirigeant de l'établissement
• Pédagogie	Décline le projet pédagogique
	Procède aux inscriptions et à la gestion des effectifs d'élèves et usagers
	Suit le parcours des élèves
	Met en place les évaluations dans le cadre du projet pédagogique
	Peut dispenser un enseignement dans le cadre de cours individuels ou collectifs

<sup>1</sup> DE : Diplôme d'État de professeur de musique

<sup>2</sup> DUMI : Diplôme Universitaire de Musicien Intervenant

## • SUITE ACTIVITÉS

• Communication	Dialogue avec les différents publics (parents, élèves...) Prévient et contribue à la gestion des situations de conflits Rend compte régulièrement du fonctionnement de l'établissement aux organes dirigeants
-----------------	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

## • ÉLÉMENTS DE COMPÉTENCE (par domaine)

• Orientations stratégiques	Enjeux, évolutions des enseignements spécialisés Politiques territoriales pour la culture et l'enseignement artistique Charte des enseignements spécialisés, schémas d'orientation pédagogique de l'État Évolutions des pratiques en amateur et professionnelles
• Organisation des études	Culture générale des disciplines et pratiques enseignées Ingénierie pédagogique Principes et outils d'évaluation Milieux artistiques, professionnel et amateur Cursus de professionnalisation Notions de psychologie (enfant, adolescent...)
• Projets pédagogiques et actions culturelles	Ingénierie de projet Cadre institutionnel, acteurs et dispositifs
• Management	Gestion administrative et budgétaire Principes et outils d'animation d'équipe Offre de formation interne et externe Notions sur la réglementation des établissements recevant du public Cadre juridique de la responsabilité civile et pénale Principes et outils de communication
• Points de vigilance	Le coordonnateur peut aussi être professeur. Dans ce cas bien distinguer les missions et se rapporter à la CCNA et au cumul d'activités. Le coordonnateur n'a pas de rôle décisionnaire mais doit informer sa hiérarchie des différents sujets qu'il est amené à traiter.



## Fiche emploi

# DIRECTEUR D'ÉTABLISSEMENT D'ENSEIGNEMENT ARTISTIQUE ASSOCIATIF

❶ Les éléments différents de la fiche coordonnateur sont en *italique*

### • VARIABLES

• Nature du métier	<i>Directeur de structure, manager du personnel</i>
• Niveau d'autonomie	<i>Dans le cadre de sa délégation permanente, rend compte aux organes dirigeants</i>
• Position dans l'organisation	<i>Niveau dirigeant</i>
• Nature des relations professionnelles	<i>Relations hiérarchiques ascendantes et descendantes, relations avec les collectivités, l'Éducation nationale, les acteurs culturels et associatifs, les fédérations, les collègues, les usagers et leurs familles...</i>
• Conditions d'accès	<i>DE <sup>1</sup>, DUMI <sup>2</sup>, Masters spécialisés en culture ou diplômes équivalents ou supérieurs, expérience de l'enseignement artistique et de la coordination d'équipe</i>
• Proposition de coefficient de base	<i>400 points</i>

### • VALEURS

### • ACTIVITÉS

• Stratégie	<p><i>Élabore et fait évoluer le projet d'établissement, le projet pédagogique et le budget prévisionnel en fonction des orientations de l'association et des réalités environnementales</i></p> <p><i>Met en œuvre le projet d'établissement et le projet pédagogique</i></p> <p><i>Promeut le projet d'établissement auprès des différents interlocuteurs de l'association</i></p>
• Management	<p><i>Recrute les collaborateurs de l'établissement avec l'accord des organes dirigeants (président, bureau, CA...)</i></p> <p><i>Organise le travail et répartit les tâches entre les collaborateurs</i></p> <p><i>S'assure de la circulation des informations sur le fonctionnement de l'établissement</i></p> <p><i>S'assure de la formation, du développement des compétences, du suivi de carrière des collaborateurs et de la gestion sociale de l'établissement</i></p> <p><i>Assure le strict respect de l'ensemble des dispositions légales (sécurité, hygiène, conditions de travail...)</i></p> <p><i>S'inscrit dans une démarche de formation professionnelle continue</i></p>
• Logistique et intendance	<p><i>Gère les moyens matériels de la structure, les espaces et les plannings</i></p> <p><i>Décline la politique budgétaire de l'établissement</i></p> <p><i>Participe à la diversification des sources de financement de l'établissement (appels à projet, partenariats...)</i></p>
• Pédagogie	<p><i>Conduit le projet pédagogique en concertation avec les enseignants et les intervenants et anime l'équipe chargée de sa mise en œuvre</i></p> <p><i>Suit les inscriptions et la gestion des effectifs d'élèves et d'usagers</i></p> <p><i>Suit le parcours éducatif et artistique de chaque élève</i></p> <p><i>Conçoit et met en place les évaluations en fonction du projet pédagogique</i></p>
• Communication	<p><i>Représente l'établissement auprès des interlocuteurs internes et externes (collectivités, structures éducatives et culturelles, partenaires, médias, parents, élèves, usagers...)</i></p> <p><i>Prévient et gère les situations de conflit</i></p> <p><i>Est en contact permanent avec les organes dirigeants sur le fonctionnement de l'établissement</i></p>

## • ÉLÉMENTS DE COMPÉTENCE (par domaine)

<ul style="list-style-type: none"> <li>• Orientations stratégiques</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Enjeux, évolutions et cadre réglementaire des politiques publiques et des enseignements spécialisés</li> <li>Politiques territoriales pour la culture et l'enseignement artistique</li> <li>Charte des enseignements spécialisés, schémas d'orientation pédagogique de l'État</li> <li>Évolutions des pratiques en amateur et professionnelles</li> <li>Méthodes et outils d'analyse et de diagnostic</li> <li>Veille législative, légale, institutionnelle et artistique</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Assistance et conseil</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Instances et processus de décision</li> <li>Cadre juridique et fonctionnement des établissements</li> <li>Techniques de négociation</li> <li>Techniques d'animation et de communication</li> <li>Cadre réglementaire (sécurité, ERP<sup>3</sup>, fiscalité...)</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Organisation des études</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Culture générale des disciplines et pratiques enseignées</li> <li>Réseaux d'experts et de personnalités qualifiées</li> <li>Ingénierie pédagogique</li> <li>Principes et outils d'évaluation</li> <li>Milieux artistiques professionnel et amateur</li> <li>Cursus de professionnalisation</li> <li>Notions de psychologie (enfants, adolescents..)</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Projets pédagogiques et actions culturelles</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ingénierie de projet</li> <li>Cadre institutionnel, acteurs et dispositifs</li> <li>Organisation d'évènements artistiques (concerts, résidences, spectacles, master class...)</li> <li>Principes de la médiation culturelle et de l'action culturelle</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Management</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Gestion administrative et budgétaire</li> <li>Principes de la gestion financière et comptable</li> <li>Principes et outils du management</li> <li>Principes en ressources humaines, méthodes et outils de la gestion du personnel</li> <li>Techniques de résolution des conflits et de médiation</li> <li>Offre de formation interne et externe</li> <li>Techniques et procédures d'évaluation du personnel et de la structure</li> <li>Réglementation des établissements recevant du public</li> <li>Cadre juridique de la responsabilité civile et pénale</li> <li>Principes et outils de communication</li> <li>Le directeur peut aussi être professeur. Dans ce cas bien distinguer les missions et se rapporter à la CCNA et au cumul d'activités.</li> <li>Les points de différences avec la fonction de coordonnateur sont dans la conception des projets, l'autonomie, la responsabilité, la gestion de personnel...</li> </ul>



<sup>1</sup> DE : Diplôme d'État de professeur de musique <sup>2</sup> DUMI :Diplôme Universitaire de Musicien Intervenant

<sup>3</sup> ERP : Établissement recevant du public

© Didaction Conseil

## Fiche emploi

# ENCADRANT, DIRECTEUR ARTISTIQUE D'ENSEMBLES MUSICAUX ASSOCIATIFS AMATEURS

### • VARIABLES

• Nature du métier	Encadrant de pratiques musicales collectives, chef d'orchestre (symphonique, de chambre, d'harmonie, brass-band, big-band, fanfare, batterie-fanfare, ensemble à plectres, d'accordéons...), chef de chœur, responsable d'ensemble instrumental et vocal
• Appellations voisines	Directeur musical, directeur artistique
• Niveau d'autonomie	Décide de sa pratique professionnelle dans le cadre du projet d'établissement et/ou du projet pédagogique
• Position dans l'organisation	Sous l'autorité des organes dirigeants
• Nature des relations professionnelles	Relations avec les collectivités, les acteurs associatifs, socio-culturels et artistiques, relations avec les pairs...
• Conditions d'accès	Diplômes spécialisés dans la direction d'ensembles vocaux et instrumentaux (Master, DE, DNSPM, DNOP, DEM ou équivalent, DADSM) <sup>1</sup>
• Proposition de coefficient de base	400 points

### • ACTIVITÉS

• Stratégie artistique et culturelle (si directeur artistique)	Préalable : distinguer si le chef n'a qu'un rôle d'animation ou, en plus, un rôle stratégique
• Diriger l'ensemble musical	Conçoit, met en œuvre et promeut le projet artistique et culturel
	Anime une équipe artistique sur un projet particulier
	Aide à la conception et au suivi du budget prévisionnel
	Recherche, propose et adapte un répertoire en cohérence avec l'effectif, le niveau, les activités et les projets de l'ensemble
	Prépare son travail et conçoit des cycles de répétitions
	Définit les rôles de chaque participant
	Conduit le travail de répétition jusqu'aux prestations publiques et dirige celles-ci
	Évalue régulièrement la progression du travail de l'ensemble
• Animer le groupe	Explique et conduit les échanges sur le choix du répertoire ou des projets
	Dialogue avec les différents acteurs (musiciens, partenaires, public...)
	Prévient et contribue à la gestion des situations de conflit
	Impulse une dynamique dans le groupe

<sup>1</sup> DE : Diplôme d'État de professeur de musique / DNSPM : Diplôme national supérieur du musicien / DNOP : Diplôme national d'orientation professionnelle / DEM : Diplôme d'études musicales / DADSM : Diplôme d'aptitude à la direction des sociétés musicales

## • ÉLÉMENTS DE COMPÉTENCE (par domaine)

• Orientations stratégiques	Enjeux, évolutions du secteur musical Politiques territoriales pour la culture et l'enseignement artistique Évolutions des pratiques en amateur et professionnelles Principes de la médiation culturelle et de l'action culturelle Veille artistique et créative
• Animation de l'ensemble musical	Culture générale et artistique Réseaux d'experts et de personnalités qualifiées Milieu artistique professionnel et amateur Principes et outils d'évaluation Notions de psychologie Dynamique de groupe Techniques de résolution des conflits et de médiation Principes et outils de communication
• Projets pédagogiques et actions culturelles (si directeur artistique)	Ingénierie de projet culturel Acteurs et dispositifs Organisation d'évènements (résidences, spectacles, master class, etc.) Cadre réglementaire (sécurité, ERP, fiscalité, assurances)
• Point de vigilance	Les différences avec la fonction d'encadrant et de directeur artistique se situent dans la stratégie, la conception et la mise en œuvre des projets.



# Le recrutement d'un chef de chœur, d'orchestre<sup>1</sup>

L'arrivée d'un chef (de chœur, d'orchestre) est un moment clé de la vie artistique et humaine d'un groupe musical. Son recrutement doit être effectué avec la plus grande des attentions, tant le personnage est déterminant pour la réussite du projet de l'association.

Quelques suggestions pour aider ceux qui ont la charge d'un recrutement.

## I. Projet du groupe

Il est fondamental de l'aborder dans toutes ses dimensions (culturelles, artistiques, sociales, pédagogiques, administratives...) et de vérifier qu'il est bien partagé par l'ensemble des membres du groupe. Le recrutement d'un nouveau chef est l'occasion de revisiter le projet de l'association, ne serait-ce que pour le valider à nouveau.

### • Finalités, valeurs et objectifs doivent être explicités :

- Pourquoi le groupe existe-t-il ?
- A-t-il une existence juridique ?
- Pourquoi se réunit-il ?
- À qui s'adresse-t-il ? Ouvert à tous / sur sélection ? Si sélection, sur quels critères ?
- Sur quelles valeurs partagées fonctionne-t-il ?

### • Un examen des attentes du groupe doit être fait avec clarté :

- Le répertoire : diversité ou spécialisation ? Curiosité ou non ?
- Quelle place pour la progression ? Quelles conséquences en termes de formation individuelle et/ou collective et dans quels domaines ?
- Quelle place pour les productions publiques ?
- Quelle place pour la convivialité ?

### • Il est nécessaire d'analyser les conditions (départ prévu, urgence, évolution, révolution, crise...) et les conséquences d'un recrutement :

- Jusqu'où le groupe est-il prêt à aller en fonction des souhaits du nouveau chef et d'un nouvel équilibre à trouver ?
- Les modalités de répétition peuvent-elles évoluer ? jour, périodicité, durée, contenu, répertoire, exigences...
- Le changement de chef a-t-il pour conséquence le départ de musiciens ? Le cas échéant, quelles en sont les raisons ?

<sup>1</sup> Réalisé à partir d'un document cadre de l'IFAC (Institut Français d'Art Choral), « l'engagement d'un chef de chœur », [www.artchoral.org](http://www.artchoral.org)

## II. Fonctionnement du groupe

- Quelle organisation pour le groupe ? Quel est le rôle du Conseil d'Administration (CA), du bureau, des adhérents ?
- Quelle est la place du chef dans l'organigramme ? A-t-il un rôle décisionnaire ou consultatif ? (*Si le chef est salarié, il est préférable qu'il ne soit pas membre de l'association et il est fortement déconseillé qu'il fasse partie du CA. En revanche, il est recommandé qu'il soit invité lors des bureaux, CA ou Assemblée Générale (AG) avec une voix consultative.*)
- Existe-t-il un document (règlement intérieur par exemple) qui précise le fonctionnement de l'association ?
  - S'il n'y en a pas, cela peut être le moment d'en créer un.
  - S'il y en a un, il peut être adapté avant le recrutement ou au contraire on peut attendre le choix du nouveau chef pour l'adapter.
- Les personnes constituant le bureau et le CA sont-elles prêtes à se former pour assumer les tâches relevant de leurs fonctions ? (Notamment dans le cas où le changement de statut du chef obligera le groupe à devenir employeur avec ce que cela comporte de connaissances administratives et juridiques).
- Quel sera le statut du chef : rémunéré ou pas ? Si oui de quelle manière ?
- Quelles seront les conséquences du statut du chef sur l'équilibre budgétaire de l'association ?
- Quelles ressources mobiliser (cotisations, subventions, billetterie...) ?

## III. Rédaction d'une fiche de poste

Que le chef recruté soit rémunéré ou non, il est conseillé de rédiger une fiche de poste décrivant ses missions, fonctions et activités.

### • Exemples de tâches pouvant relever du poste de chef :

- préparation des programmes musicaux
- répétitions (régulières et exceptionnelles)
- concerts, prestations publiques et tâches de préparation
- auditions/accueil des nouveaux musiciens
- participation à la vie administrative (bureau, CA...)
- participation à l'administration (établissement des budgets, demandes de subventions, paye, déclarations SACEM...)
- suivi des étapes du projet artistique (sans forcément les réaliser lui-même)
- liens avec l'extérieur (collectivités locales, établissements d'enseignement, structures culturelles, médias...)
- communication
- vie associative (convivialité, tournées...)

**• Disponibilité attendue**

- Evaluer la charge de travail pour les rubriques précédentes ; en fonction des réponses, définir si le chef recruté sera ou non :
  - directeur musical
  - directeur artistique
  - directeur pédagogique
  - directeur administratif
- Et préciser, le cas échéant, le degré de délégation.

***Nota bene***

La rédaction d'un document précisant les attentes respectives des deux parties est vivement conseillée. Ce document contractuel reprend les différentes rubriques d'un contrat de travail (période d'essai, obligations des parties, liste des tâches à effectuer, prérogatives... sans que cette liste soit limitative).

• • •



# IFAC

**L**'IFAC, plateforme nationale d'échanges et d'actions collaboratives, est porteur d'un projet singulier et innovant. L'association vise à rassembler tous les acteurs du chant chorale, qu'ils soient issus du milieu associatif, des conservatoires ou de toute autre institution afin de promouvoir les échanges et les actions communes. Ce projet original est né d'un constat : l'émettement et la diversité du paysage chorale français, fruit d'évolutions historiques et de conceptions variées de cette pratique.

S'appuyant sur ce constat, l'IFAC promeut le dialogue et la coopération entre les nombreux acteurs du monde chorale, dans le respect de la diversité de leurs conceptions de ce qu'est cette pratique musicale. Il œuvre ainsi pour que le chant chorale reste un carrefour entre les dimensions artistiques, éducatives et sociales qui ont porté son développement.

L'IFAC est une plateforme collaborative, un outil de coordination et d'action collective. Il associe sans exclusive les différentes personnes physiques et morales qui œuvrent dans le domaine chorale : choeurs associatifs, fédérations, acteurs de l'enseignement artistique spécialisé, de l'Éducation nationale et de l'enseignement supérieur, compositeurs, chercheurs universitaires, professionnels de la diffusion (chanteurs, chefs, diffuseurs)...

En ce qui concerne ses modalités d'action, l'IFAC entend être une structure souple, évolutive, au service de ses membres et ne se substituant pas à eux. Il privilégie des processus de co-construction avec et entre ses membres, ainsi qu'avec tout partenaire extérieur pertinent en fonction de l'action envisagée.

## • Son activité s'organise autour de cinq axes :

- Réflexion et expertise
- Animation de réseau
- Accompagnement de projet et ingénierie de formation
- Représentation
- Diffusion d'information

Les actions de réflexion et d'expertise d'une part, d'animation de réseau d'autre part servent de support aux actions d'ingénierie de projet et de représentation du monde chorale. L'ensemble des activités de l'association alimente les actions de communication qui assoient le rôle de l'IFAC comme centre de ressources dédié au chant chorale.

## INSTITUT FRANÇAIS D'ART CHORAL

28, Boulevard Jeanne d'Arc  
86000 Poitiers  
07.83.74.13.81



Site internet : [www.artchoral.org](http://www.artchoral.org)  
Courriel : [contact.ifac@artchoral.org](mailto:contact.ifac@artchoral.org)



# Formules d'emploi

L'emploi partagé et la gestion des compétences sont des questions fondamentales pour les structures associatives.

## ❶ Attention

À u-delà des perspectives de mutualisation sous différentes formes, c'est bien la problématique globale d'une gestion territoriale des emplois et des compétences, du management et de la répartition des rôles entre bénévoles et salariés qui se pose.

Réfléchir à l'emploi, aux possibilités de mutualisation, aux compétences salariées et à la formation est une nécessité de façon à :

- prendre en compte les nécessaires économies d'échelle
- favoriser les échanges intra-secteurs
- consolider les postes vers des temps pleins
- sécuriser l'emploi des salariés
- sécuriser les parcours
- favoriser l'efficacité et la solidité des structures et par conséquent leur pérennité

## • Pourquoi mutualiser l'emploi ?

Mutualiser l'emploi permet de pérenniser les équipes, de bénéficier de compétences clés pour franchir des seuils de développement économique, de répondre à des besoins ponctuels ou à des problèmes de remplacement (indisponibilité non prévue, accident du travail, départ précipité...), de favoriser l'accès à la formation des salariés, d'offrir une alternative aux temps partiels subis.

## • Quelles mutualisations possibles ?

- La mutualisation informelle : 1 salarié, 2 employeurs minimum, 2 contrats de travail minimum. Il s'agit d'un temps partagé, le salarié est lié par des contrats de travail à plusieurs structures, généralement à temps partiel.
- La MAD<sup>1</sup> de personnel formalisée : 1 salarié, 2 entités minimum, 1 seul contrat de travail. Il s'agit d'une mutualisation d'opportunité à court terme, mais nécessairement contractualisée entre deux ou plusieurs entités sous l'autorité d'une seule d'entre elles (qui est donc l'unique employeur).
- Un projet de salariés qui organisent leur propre MAD  
La Coopérative d'Activité et d'Emploi (CAE) résulte d'un projet collectif de mutualisation entre salariés. Formule très utilisée dans l'ESS et qui commence à percer dans l'animation.

<sup>1</sup> MAD : mise à disposition

• **Un projet collectif d'externalisation de prestations de services : la structure réseau**

Dans le cas de structures en réseau, le collectif d'employeurs développe lui-même un service payant à l'attention de ses membres. La compétence est ainsi externalisée, la prestation de services facturée (exemples : paye, comptabilité, administration, secrétariat...).

• **La MAD comme objet associatif : le groupement d'employeurs**

La mutualisation de moyens humains à but non lucratif nécessite un cadre juridique adapté. A ce titre, le groupement d'employeurs est le seul dispositif de prêt de main-d'œuvre à but non lucratif réglementé.

Les structures employeuses comme les écoles de musique ou les ensembles de pratique ont très souvent exprimé le souhait qu'une réflexion de fond sur l'emploi dans leur secteur puisse être portée.

Les travaux de la mission Calliope et Euterpe sont une première étape qui permet de définir les chantiers à engager à court, moyen et long termes.

**“Avec 9600 professeurs salariés, soit 3000 ETP<sup>2</sup> estimés, des milliers d'encadrants sur le territoire national et plus de 3000 structures employeuses<sup>3</sup>, laisser ce terrain en « friche » ne fait que le fragiliser. ”**

## Formules à utiliser avec précaution

• **Chèque Emploi Associatif (CEA)**

Offre de service du réseau Urssaf pour favoriser l'emploi en milieu associatif. Il permet aux associations et aux fondations employant (ou souhaitant employer) moins de 20 salariés de remplir toutes les formalités liées à l'embauche et à la gestion du personnel.

Points de vigilance :

- L'employeur qui souhaite adhérer au CEA doit utiliser exclusivement ce dispositif pour l'ensemble de ses salariés.
- Formation professionnelle (obligatoire) : l'adhésion à l'OPCA<sup>4</sup> doit se faire de manière individuelle et volontaire (Uniformation dans le cas de la convention de l'animation)
- Taux de retraite : le CEA propose le taux légal alors que le champ conventionnel est plus avantageux.
- Les points du salaire de base, de l'ancienneté, du déroulement de carrière ou les points différentiels...doivent apparaître obligatoirement pour le calcul du salaire brut, ce qui n'est pas le cas avec le CEA.

<sup>2</sup> ETP : Équivalent temps plein

<sup>3</sup> Cf note d'opportunité Calliope et Euterpe page 11

<sup>4</sup> OPCA : organisme paritaire collecteur agréé – en charge de la formation professionnelle

### • Auto-entrepreneur

Régime de travailleur indépendant créé pour simplifier la gestion administrative en remplaçant toutes les cotisations sociales et tous les impôts et taxes par un versement unique proportionnel au chiffre d'affaires.

#### Points de vigilance :

- Pour la fonction d'enseignement dans une même structure, ne peuvent cohabiter des personnes salariées et des personnes auto entrepreneurs.
- L'auto entrepreneur doit obligatoirement avoir plusieurs « clients ».
- **Attention !** la requalification en emploi de droit privé (relation employeur/employé) est possible si le lien de subordination entre le prestataire et le client est établi (à la demande du prestataire, de l'Urssaf ou des organismes sociaux).
- Le régime social des indépendants ouvre à des droits plus réduits que le champ de l'animation (sécurité sociale, retraite...)

**“ Rappelons que, dans tous les cas, dans le cadre de l'enseignement et des pratiques artistiques, l'application de la convention de l'animation est obligatoire, quel que soit le système d'emploi et de paye. ”**



# Formations et diplômes

*Listes  
non exhaustives*

**L**a professionnalisation du secteur se met en place, notamment grâce à la formation, qu'elle soit initiale ou professionnelle. Aujourd'hui la qualification se fait, de plus en plus, par l'acquisition de diplômes.

La proportion de professeurs employés dans le secteur associatif et titulaires du DE est depuis plusieurs années en très nette augmentation.

Rappel des formations et diplômes permettant d'acquérir des compétences pour les métiers identifiés.

## • Formations

Initiales ou professionnelles, elles peuvent être organisées par des : CNSM, pôles supérieurs, CEFEDEM, universités, CFMI, conservatoires classés ou non, associations départementales, agences régionales, confédérations nationales, fédérations départementales ou régionales, missions voix...

Dans le domaine associatif, on remarque fréquemment un manque de coordination et de cohésion. Souvent le fruit d'initiatives locales, sans concertation préalable et suffisante, ces formations restent partielles et courtes.

La branche de l'animation, en partenariat avec l'OPCA de référence (Uniformation) propose un catalogue annuel de sessions concernant les besoins du secteur (ressources humaines, gestion des payes, animation...).

## • Diplômes

- Master 2 de direction d'orchestre et de chœur
- CA (certificat d'aptitude aux fonctions de professeur de musique)
- DNSPM (diplôme national supérieur professionnel musical)
- DE (diplôme d'État de professeur de musique)
- DUMI (diplôme universitaire de musicien intervenant)
- Diplômes délivrés par certains conservatoires : par ex, DEM de direction d'orchestre ou de chœur (diplôme d'études musicales)
- DNOP (diplôme national d'orientation professionnelle)
- DADSM (diplôme d'aptitude à la direction des sociétés musicales)

## • Structures délivrant diplômes et organisant des formations diplômantes

- |                                                                                                                                                                                       |                                                                                                                                                                                 |                                                                                                                      |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Universités</li> <li>• CNSM (conservatoire national supérieur de musique)</li> <li>• Pôles d'enseignement supérieur de la musique</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• CEFEDEM (centre de formation des enseignants de la musique)</li> <li>• CFMI (centre de formation de musiciens intervenants)</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Conservatoires</li> <li>• CMF (confédération musicale de France)</li> </ul> |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

# Budget d'un établissement d'enseignement

## Les lignes principales

### 1. Salariés réguliers

- salaires et charges
- frais de déplacements
- hébergement, repas...
- formation

### 2. Salariés intervenants

- salaires et charges
- cachets
- prestations, honoraires ou convention
- déplacements, hébergement, repas

### 3. Charges fixes

- location de locaux
- assurances
- chauffage
- électricité
- téléphone, internet
- frais postaux
- entretien, maintenance
- sécurité
- impôts et taxes
- services bancaires

### 4. Charges de fonctionnement

- petit matériel
- fournitures administratives & bureautiques
- impressions, copies
- location
  - mobilier
  - véhicules
  - instruments de musique
  - matériel scénique
- communication, publicité
- réceptions

### 5. Investissements

- immobilier
- mobilier
- matériel informatique
- instruments de musique, sonorisation, éclairage, matériel d'enregistrement, matériel scénique...
- matériel pédagogique
- documentation

Pour mettre en référence le plan comptable des associations et le budget prévisionnel



du formulaire Cerfa de demande de subvention :

[www.documentissime.fr/formulaires/telecharger/12156-03.pdf](http://www.documentissime.fr/formulaires/telecharger/12156-03.pdf)

# Conclusion, bien provisoire !

L'ensemble des travaux, échanges, rencontres, débats..., effectués au cours de la mission Calliope et Euterpe, ont conduit à éviter toute forme d'exclusive, tout en attirant l'attention sur des éléments forts sur lesquels on ne peut faire d'impasse. Au-delà des points détaillés dans les précédents chapitres, des « transversales » sont ressorties fortement, elles ont une incidence à tous les échelons de l'action et du fonctionnement d'un EEPMA.

Parmi celles-ci, on relève plus particulièrement :

- L'articulation à construire avec l'éducation artistique et culturelle et l'indispensabilité de la présence de l'EEPMA dans la vie scolaire, extra et périscolaire. En abordant ce sujet de manière cohérente et concertée.
- Quelle place pour le numérique – réalité du quotidien – en dehors de la gestion et de la communication ? Il convient d'avoir une stratégie pour son utilisation dans l'accompagnement, la transmission, la pédagogie, la création, les réseaux...
- Plaider pour une transversalité des arts qui viennent enrichir l'apprentissage et la pratique musicale : école de musique ou école des arts ? L'EEPMA ne doit-il pas être aussi un lieu de rencontre artistique ?
- Quelle valeur ajoutée apporte un EEPMA dans les territoires en sensation d'abandon (rural/urbain...) ? Apport de lien intergénérationnel, de mélange socioprofessionnel, de sociabilité, tout en améliorant la qualité de vie et l'attrait d'un territoire.
- La capacité à s'adapter à la diversité et à la mixité. Les réponses peuvent être multiples, le discours, le projet d'établissement tout comme le projet pédagogique doivent être conçus en fonction de ces situations.
- Prendre conscience, analyser et apporter des réponses pertinentes face à l'évolution des goûts, des appétences et des mentalités... Ce qui ne veut pas dire, pour autant, être dans un contentement mercantile ou démagogique !

## • Quelques sujets qui fâchent !

- Pourquoi les communautés de communes n'ont-elles pas la compétence culturelle obligatoire ?
- Pourquoi les très nombreux établissements associatifs sont-ils le plus souvent ignorés par l'Etat ?
- Pourquoi les EEPMA fonctionnent-ils pendant le temps scolaire et ignorent-ils les créneaux laissés par les vacances ?
- Que privilégier ? Une reconnaissance du métier et un salaire décent ou la conservation de l'acquis social des congés scolaires ?
- Le tout collectif ne risque-t-il pas d'être la négation de l'excellence ?

- Pourquoi le statut « d'animateur-technicien » existe-t-il encore ? Alors que : qui dit apprentissage, dit durée, dit évolution et donc statut de « professeur ».
- Ose-t-on encore dire qu'il faut du temps pour apprendre la musique et que le concept de résultat immédiat est trop souvent un leurre ?
- Les cas de « non-formation » de personnels – pour des raisons « pratico-économiques » – amenés à animer des ateliers dans le cadre des NAP-TAP

### • Les chantiers de demain

- Un travail de fond au niveau légaliste sur le secteur reste cruellement d'actualité. Il convient d'aider à une meilleure représentation de celui-ci dans le dialogue et les instances sociales. Idem pour la poursuite du travail sur le champ conventionnel.
- La nécessité d'une « vraie » formation des directeurs d'EEPMA.
- La nécessité d'une formation pour les professeurs sans diplômes qui sont en place.
- Et, pour tous les enseignants, la nécessité d'un complément de formation sur la psychopédagogie et la connaissance de l'enfant.
- Enfin, et ce point fait très largement consensus : faire reconnaître que la présence d'un directeur formé, disponible et engagé, ayant du temps et des moyens à consacrer à l'établissement est un gage inconditionnel de réussite !

### Quelques citations à distiller librement !

« Décrypter la musique c'est voyager en soi et hors de soi »

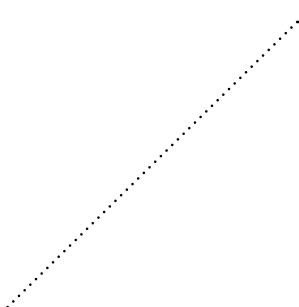
« C'est aussi se diriger vers l'autre »

« L'art, c'est le cri ! »

« La musique est un apprentissage, une autre école de la vie »

« L'apprentissage de la musique est donc bien celui d'une langue »

« Ouvrons les espaces, suggérons une route, mais n'imposons pas le rythme du pas »



## REMERCIEMENTS / CRÉDITS / CONTACTS UTILES

*Ce guide est une coréalisation*  
CMF, FSMA, FMFC

• **Recherches, conception et rédaction**

Bouchra HABBACHE REZKI, directrice de la FMFC / Sylvain MARCHAL, directeur de la FSMA

• **Conception graphique et mise en page**

Mickaël BEGNIS, chargé de communication et graphiste de la FMFC

• **Coordination**

Maurice LLURDA, administrateur CMF et président FMFC

• **Financement, Confédération musicale de France**

Jean-Jacques BRODBECK, président de la CMF

• **Référent CMF**

Ludovic LAURENT-TESTORIS, directeur de l'action culturelle et pédagogique de la CMF

• **Relectures et conseils**

Estelle TRITSCHLER, chargée de communication FSMA

• **Impression**

Imprimerie GEM Services, Besançon, tirage à 2200 exemplaires sur papier Arcoset® white/white

Un hommage particulier à Franck SEGUIN (délégué général du CNEA)

soutien précieux de la première heure, hélas disparu trop tôt.

### *Avec nos plus vifs remerciements*

• à **Jérôme CLEMENT**

pour son aimable et riche contribution

• à **Pierre LEMARQUIS**

pour son regard scientifique

• **au conseil national des employeurs d'avenir (CNEA)**

Alain BUCHOT, vice-président

David CLUZEAU, délégué général

Nathalie LECOMTE, chargée de la formation et de la publication

• à **UNIFORMATION**

Patrice GUILLOUX, délégué interrégional Grand Est

Céline PESSIN, conseillère formation

• **au cabinet DIDACTION**

Francis MINET, directeur

• à **musique et situation de handicap (MESH)**

Magalie VIALLEFOND, présidente

Emeline HOURCADE, coordinatrice

• **au centre de formation de musiciens intervenants (CFMI)**

Sophie MAREST, directrice du CFMI de Sélestat

• **aux membres du conseil national artistique de la CMF**

• à **la commission d'experts**

ayant réalisé les fiches emplois

• à **la cinquantaine de personnalités**

ayant répondu aux questionnaires, ayant participé aux entretiens et/ou réunions

• à **l'institut français d'art chorale (IFAC)**

pour son apport documentaire

• à **la MJC Palente et à Reno Music**

pour leur contribution au "shooting" photo

### *Contacts utiles*

• **CMF** [www.cmf-musique.org](http://www.cmf-musique.org)

• **FSMA** [www.fsma.com](http://www.fsma.com)

• **FMFC** [www.federationmusicalefc.fr](http://www.federationmusicalefc.fr)

• **CNEA** [www.cnea-syn.org](http://www.cnea-syn.org)

• **UNIFORMATION** [www.uniformation.fr](http://www.uniformation.fr)

• **MESH** [www.mesh.asso.fr](http://www.mesh.asso.fr)

• **CMFI** [www.cfmi.unistra.fr](http://www.cfmi.unistra.fr)

### *Crédits*

• **Photographie de Jérôme CLÉMENT**  
p6 © Olivier ROLLER / 2005

• **Photographie de Pierre LEMARQUIS**  
p10 © France Inter / 2016

• **Toutes autres photographies**  
© Mickaël BEGNIS / 2010-2017

**Confédération Musicale de France (CMF)**

10-12, Avenue de la Marne  
92120 MONTROUGE  
01.55.58.22.82



Site internet : [www.cmf-musique.org](http://www.cmf-musique.org)  
Courriel : [cmf@cmf-musique.org](mailto:cmf@cmf-musique.org)

**Fédération des sociétés de musique d'Alsace (FSMA)**

2, rue Baldung Grien  
67000 STRASBOURG  
03.88.35.11.25



Site internet : [www.fsma.com](http://www.fsma.com)  
Courriel : [fsma@fsma.com](mailto:fsma@fsma.com)

**Fédération musicale de Franche-Comté (FMFC)**

2, rue André Malraux  
25000 BESANÇON  
03.81.82.02.40



Site internet : [www.federationmusicalefc.fr](http://www.federationmusicalefc.fr)  
Courriel : [fmfc@wanadoo.fr](mailto:fmfc@wanadoo.fr)



# *Calliope* *& Euterpe*

*Mission*

## Guide à l'intention des établissements d'enseignement et de pratique musicale en milieu associatif

**C**alliope, muse de l'éloquence et Euterpe, muse de la musique, ces noms ont été choisis par les porteurs de la mission pour, symboliquement, donner le ton : bien parler de la musique !

Parce que, tout simplement, dans une période de bouleversement des valeurs et de culte du présent, il est fondamentalement important de donner une place forte à l'acquisition et au partage de la culture, autour des notions du « faire ensemble », sans jamais brader les aspects qualitatifs et l'implantation territoriale.

C'est pourquoi, après trois années de travaux d'enquête, de recherche et de consultation tous azimuts, l'édition de ce « Guide à l'intention des établissements d'enseignement et de pratique musicale en milieu associatif » répond à la nécessité de réunir réflexions prospectives et éléments pratiques, pour concevoir et mettre en place – de manière pertinente et solide – les conditions favorables à la poursuite et au développement de l'action des structures d'enseignement et de pratique musicale.

Nous remercions très chaleureusement toutes celles et tous ceux qui se sont investis dans la conception et la rédaction de ce guide : experts, partenaires institutionnels, organismes officiels... avec une mention toute particulière pour l'engagement sans faille et le professionnalisme de Bouchra Habbache-Rezki et Sylvain Marchal.

Souhaitons que ce guide devienne la référence pour tous ceux qui œuvrent dans le domaine de l'humain et de la culture.

Partagez, diffusez et utilisez toutes ces ressources pour mettre votre action au cœur des débats !

Bonne lecture,

Jean-Jacques Brodbeck, Président de la CMF

François Humbert, Président de la FSMA

Maurice Llurda, Président de la FMFC

• • •



CNEA

Conseil National des Employeurs d'Avenir



uniformation

NOTRE PARTENAIRE EN SAVOIR ET FORMATION  
ÉCONOMIE SOCIALE • HUMANITÉ SOCIALE • PROFESSIONnalité