**Zeitschrift:** Animato
**Herausgeber:** Verband Musikschulen Schweiz
**Band:** 17 (1993)
**Heft:** 3

**Artikel:** Les écoles de musique face à la crise: défi ou danger?
**Autor:** Bürgisser, Franz / Carruzzo, André
**DOI:** https://doi.org/10.5169/seals-959337

**Nutzungsbedingungen**
Die ETH-Bibliothek ist die Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften auf E-Periodica. Sie besitzt keine Urheberrechte an den Zeitschriften und ist nicht verantwortlich für deren Inhalte. Die Rechte liegen in der Regel bei den Herausgebern beziehungsweise den externen Rechteinhabern. Das Veröffentlichen von Bildern in Print- und Online-Publikationen sowie auf Social Media-Kanälen oder Webseiten ist nur mit vorheriger Genehmigung der Rechteinhaber erlaubt. Mehr erfahren

**Conditions d'utilisation**
L'ETH Library est le fournisseur des revues numérisées. Elle ne détient aucun droit d'auteur sur les revues et n'est pas responsable de leur contenu. En règle générale, les droits sont détenus par les éditeurs ou les détenteurs de droits externes. La reproduction d'images dans des publications imprimées ou en ligne ainsi que sur des canaux de médias sociaux ou des sites web n'est autorisée qu'avec l'accord préalable des détenteurs des droits. En savoir plus

**Terms of use**
The ETH Library is the provider of the digitised journals. It does not own any copyrights to the journals and is not responsible for their content. The rights usually lie with the publishers or the external rights holders. Publishing images in print and online publications, as well as on social media channels or websites, is only permitted with the prior consent of the rights holders. Find out more

**Download PDF:** 11.07.2025

**ETH-Bibliothek Zürich, E-Periodica, https://www.e-periodica.ch**

# Les écoles de musique face à la crise: défi ou danger?

*Durant l'assemblée générale de l'ASEM du 27 mars dernier dont nous faisions le compte-rendu dans le dernier numéro, l'exposé de Franz Bürgisser a retenu notre attention par son actualité et par les solutions qu'il propose face à la crise. Nous livrons au lecteur cette intervention fort remarquée, en espérant qu'elle saura être profitable.*

## I. Situation initiale

**1. Les caisses vides des collectivités publiques**

Le déficit de la Confédération ne fond malheureusement pas comme neige de mars au soleil. Il souffle un vent glacial en provenance du département des finances. Les crédits d'investissement et les subventions sont gelés. A tous les niveaux, les collectivités publiques sont à court d'argent. C'est avant tout sur les dépenses destinées à la culture et aux institutions culturelles que les caisses vides de l'Etat et des communes étendent leur ombre accablante. Tout est figé, comme dans «Erstarrung» du Voyage d'Hiver de Schubert.

Et cette crise financière à l'échelle mondiale déclenche à présent une réaction en chaîne que les politiciens nomment subtilement «principe de subsidiarité»; en fait, traduite avec le bon sens du langage populaire, l'expression signifie plus simplement: «ce sont les derniers qui trinquent». Et ces derniers tout au bout de la chaîne, ce sont les communes, et vous aussi, avec vos écoles de musique.

Cela, vous l'avez déjà tous vécu. La Confédération économise, elle réduit les subventions aux cantons; ceux-ci suivent le mouvement, prennent des

*Franz Bürgisser: Il est impératif que les écoles de musique restent sans cesse présentes au sein de la communauté.* *(Photo: RH)*

mesures d'économie, réduisent de leur côté les subventions aux communes, et reportent sur elles certaines tâches. Finalement, il ne reste plus que deux possibilités aux communes: la réduction de prestations ou l'augmentation des impôts et des dépenses. Comme il est souvent difficile d'être impopulaire, on s'engage d'abord sur la voie offrant la moindre résistance, et on commence par réduire là où l'on pense faire le moins de casse. La culture et tous les domaines apparentés sont, vous le savez comme moi par expérience, les cibles de choix de ces mesures de réduction et d'économie. Voici un exemple typique tout près d'ici: la ville de Zurich envisage la fermeture du théâtre «Neumarkt».

Dans le constat de la situation initiale, le problème des caisses vides des collectivités publiques, symptôme qui gagne sans cesse et de plus en plus rapidement du terrain, ne peut être occulté. Il en est de même pour un deuxième phénomène:

**2. Encouragement à la culture: la bête noire**

Le directeur de l'Institut Suisse pour l'Etude de l'Art à Zurich, M. A. Lüthy, a publié en 1992 dans la *Neue Zürcher Zeitung* (Nr 206), un article intitulé «Encouragement à la culture, l'enfant terrible: la politique d'économie à court terme et ses conséquences à long terme». Ce dernier formule des réflexions très pertinentes qu'il faut méditer par rapport au problème qui nous occupe aujourd'hui: «Il est rare en Suisse que l'on engage une discussion publique sur les conséquences à long terme qu'entraîne une politique d'économie à court terme dans le domaine de la culture. Un slogan tout aussi absurde que celui de la ‹symétrie des efforts› , la ‹distinction entre l'utile et le nécessaire› , est sans cesse remis sur le tapis par les politiciens, sans qu'on ait jamais pris la mesure de pareilles restrictions.» Et si nous nous réunissons aujourd'hui, c'est en fin de compte pour nous interroger sur la portée concrète de telles mesures et de tels critères, plutôt que de nous contenter d'énoncer des slogans ou des formules magiques du type «déréglementation». Une telle proposition devrait faire l'objet d'un examen approfondi, mené avec esprit de logique et non par bribes et morceaux, au petit bonheur.

*Si l'on est disposé à considérer que la culture est à la source de tout développement, il apparaît alors inconcevable que, précisément en période de récession où une reprise du développement économique est tant souhaitée, l'on puisse geler, réduire, supprimer même des dépenses pour la culture.*

**3. La fable d'une politique soucieuse de la culture**

Son propre enfant – l'école de musique -, on l'aime, on lui prodigue tous ses soins. Et c'est bien ainsi. Mais il ne faut pas croire que le reste du monde agit de même. Nous avons trop facilement tendance à faire du nombrilisme, à penser que notre activité de directeur d'une école de musique, du fait qu'elle est liée à une telle éthique, à la conscience de servir le droit à la culture, nous place au centre des événements. Erreur . . . Même les engagements des hommes politiques de son propre village ne sont à accueillir qu'avec circonspection, particulièrement s'ils concernent la culture musicale. Et plus on monte dans la hiérarchie politique, plus on s'éloigne de la relation concrète avec l'activité culturelle pratique menée sur le front.

Alors, évitons de commettre cette erreur et ne surestimons pas la cote de popularité de la culture en général et de celle de la musique en particulier. Les exceptions louables dans le vaste champ de la scène politique ne font que confirmer la règle!

Après avoir brossé en trois points un tableau de la situation initiale, j'aimerais à présent me pencher sur la tâche qui nous attend en qualité de responsables d'une grande partie de l'éducation musicale. D'abord, j'examinerai dans le prochain chapitre les démarches tactiques et pratiques à court terme, puis au chapitre suivant les exigences stratégiques à moyen et à long terme que requiert une entreprise école de musique à l'abri des crises.

## II. Les succès de la tactique budgétaire: du concret

**1. Professionnalisme**

L'auteur du budget d'une école de musique ferait bien de se rappeler que les destinataires de sa présentation, des fonctionnaires, des membres des autorités ou des hommes politiques, sont des gens qui en règle générale s'y connaissent en la matière. Ce qui devrait aussi être le cas de l'auteur. C'est pour cette raison que j'engage à confier l'établissement des budgets des écoles de musique à de vrais professionnels dans ce domaine.

**2. Un budget clair**

Un bon budget se caractérise par sa clarté, sa véracité et sa possibilité d'être comparé. C'est pourquoi il devrait être aussi détaillé que nécessaire, aussi concis et véridique que possible. Les écarts par rapport au budget de l'année précédente et au dernier compte sont à présenter en francs et en pourcents. Les chiffres s'écartant de la norme de croissance doivent être motivés avec précision. Des explications détaillées seront spontanément mises à disposition en annexe. Les acquisitions doivent être spécifiées et justifiées par des offres. La nécessité des moyens requis ayant été établie avec clarté et transparence, le budget ainsi présenté a les meilleures chances de surmonter sans grosses retouches les obstacles de la commission des finances et du conseil communal.

**3. Grain de sable dans les rouages**

Mais que faire si votre présentation n'est pas acceptée, si elle vous est retournée pour remaniement et réductions massives ? Tout d'abord, garder la tête froide! Dans un second temps, je conseillerais sans hésiter la mise sur pied rapide d'un groupe de travail avec comme mandat précis; la recherche d'améliorations. Un membre du conseil communal ou de la commission des finances devrait absolument en faire partie. Notre tâche, en qualité de responsable de l'école de musique, sera alors de diriger le couperet de la récession sur le superflu, de trancher l'excroissance afin de sauvegarder à tout prix l'essentiel.

**4. Conseils et suggestions**

Une chose est sûre: si l'exécutif décrète des mesures d'économie généralisées, la culture, dans notre cas l'école de musique, ne devra pas faire exception. Nous participerons proportionnellement à notre importance. En revanche, ce qu'il nous faut rejeter avec la plus grande fermeté, c'est un «traitement particulier» selon le principe: d'abord réduire sur la culture!

Mettons-nous donc à la recherche des possibilités d'améliorer le budget sans porter préjudice à la substance de notre institution:

– Réduction temporaire de la durée de l'année scolaire: pourquoi ne pas ramener pour un an l'année scolaire de 38 à 36 leçons? Economie de frais: 5 pour-cents.

– Introduction temporaire de leçons par groupes de deux en remplacement des cours particuliers; pour compenser, leur durée serait prolongée à 60 minutes. Immense économie de frais.

– Gel temporaire des augmentations à l'ancienneté du corps enseignant, comme geste de bonne volonté en regard des nombreuses mesures similaires prises par l'économie.

– Patronage spécifique de manifestations de l'école de musique, d'achat de matériel et d'instruments par des particuliers ou des entreprises.

Toutes les idées sont les bienvenues. Mais gardons toujours ce qui suit à l'esprit: ne nous laissons rien enlever d'essentiel. Pour le sauvegarder, tous les moyens légaux sont bons.

## III. Ecole de musique et marketing

Le temps limité dont je dispose pour cette introduction ne me permet pas d'aborder des thèmes tels que la formation des enseignants, le profil de la direction ou les bases structurelles. Tous ces points se rapportent à la qualité. Ainsi qu'au professionnalisme. Et c'est sur ces deux aspects que je veux enchaîner du moment que, pour conserver une entreprise école de musique à l'abri des crises, je pose dans l'optique d'une *stratégie à long terme* la thèse suivante: **une entreprise école de musique à l'abri des crises doit être menée comme un projet de marketing.** De nos jours, tout industriel qui réussit connaît les conditions d'une stratégie de marché efficace. On peut les réduire à trois notions de base:

1. Obtention d'un produit de qualité
2. Préparation du «terrain de réception»
3. Organisation professionnelle d'une structure de vente

Tout cela sonne terriblement commercial et pas du tout musical; on pourrait même soupçonner l'orateur de s'être trompé de secteur, et se demander si sa place ne serait pas plutôt dans un séminaire de direction d'IBM! Mais ne vous inquiétez pas! Reportons simplement ce programme en trois points d'une stratégie de marché sur nos écoles de musique, et bientôt il apparaîtra que certains principes de base de la gestion d'entreprise peuvent être appliqués avec succès indépendamment de la branche.

**1. Obtention d'un produit de qualité**

Cette exigence vient en premier lieu. Heureuse, l'école de musique qui a déjà atteint un haut niveau en la matière! Pour toutes les autres, cet objectif doit être poursuivi avec persévérance, acharnement et énergie. De la qualité, rien que de la qualité! Ce qui signifie concrètement: pas d'enseignant de second ordre dans l'idée de réaliser des économies budgétaires. N'admettre aucune insuffisance au niveau du corps enseignant. Pas d'admission à l'école de musique sans formation de base. Pas d'école de musique sans exigences envers les élèves – mais aussi pas de musique sans le plaisir de jouer -. Des structures d'encadrement précises, avec une délimitation claire des compétences au niveau de l'organisation, de la pédagogie et de l'administration sont également des conditions indispensables à l'obtention du produit de qualité «éducation musicale». Le dernier contribuable de votre ville ou de votre village doit savoir que l'école de musique n'est pas une vague curiosité exotique, quelque chose d'intermédiaire entre le jardin d'enfant, la cour d'école et le centre de loisirs, mais que c'est bel et bien une école comme une autre. Un endroit où l'on travaille et où l'on pratique la musique avec plaisir. Un idéal, je sais, mais c'est à cet idéal qu'il faut tendre, de toutes ses forces et sans relâche. C'est seulement ainsi qu'un produit de qualité peut être obtenu, une éducation musicale digne de ce nom. Et celui qui possède ce produit de qualité peut alors le vendre.

**2. Préparation du «terrain de réception»**

Votre activité vous a appris comme à moi que la musique classique dans son ensemble, donc le produit final de notre éducation musicale, requiert toujours un cadre approprié. Un oratorio de Noël interprété dans l'espace lumineux d'une basilique baroque sera mieux apprécié du spectateur qu'au Hallenstadion de Zurich. L'école de musique doit s'efforcer de trouver cette atmosphère, ce cadre approprié dans son secteur d'activité. C'est à elle en premier lieu que revient cette tâche, mais c'est auparavant encore un sujet de réflexion des stratèges de la *commission scolaire de l'école de musique.*

Ces personnages sont importants, au même titre que les membres du conseil d'école, car ils constituent le lien avec le monde extérieur à l'école. Un homme est encore nettement plus important que les membres, c'est le président de la commission scolaire de l'école de musique.

L'école de musique elle-même, à commencer par son directeur, en passant par les enseignants, les élèves, sans oublier l'administration, a pour tâche de créer, pour poursuivre en termes de marketing, des conditions de vente favorables. Sur la base des suggestions de la commission scolaire de l'école de musique. Ce qui ne va pas sans poser des exigences au directeur: les doux rêveurs, les maladroits et les marginaux en dehors de toute norme auront de la peine à créer un terrain de réception favorable à l'école de musique. Les enseignants constituent à ce niveau un facteur à ne pas négliger: ceux qui sont solidement implantés dans la vie publique de la ville ou du village défendront généralement mieux une idée que des personnes qui se tiennent à l'écart. Quant à savoir dans quelle mesure les élèves s'avéreront de bons ambassadeurs de leur école, cela dépend du premier point évoqué, de la qualité de l'enseignement.

N'oublions pas de faire en sorte que l'école de musique soit toujours présente dans les médias, et cela non seulement à l'occasion du concert de clôture, mais également lors de concours, de présentations d'instruments et à l'ouverture de l'année scolaire. Les nominations de nouveaux enseignants ainsi que les mutations au sein de la commission scolaire de l'école de musique devraient être rendues publiques. On prendra soin de publier régulièrement des reportages sur les formations et des compte-rendus de concerts. Pour moi, il va de soi qu'un contact étroit doit s'établir entre l'école de musique et les autorités concernées. Là, le courant doit absolument passer. Les sociétés musicales de la commune seront solidement associées à l'école de musique, et on a tout intérêt à ce qu'elles soient représentées dans la commission scolaire de l'école de musique. Le directeur d'une école ne doit pas se tenir à l'écart de la vie politique; faute de quoi il ne sera plus en mesure de suivre et d'analyser les événements afin de pouvoir agir «politiquement» si nécessaire.

Enfin, n'oublions pas de mentionner dans ce chapitre l'enseignement aux adultes. Il peut être l'occasion d'élargir le capital de sympathie des écoles de musique dans toutes les directions et, avec un peu d'habileté, d'améliorer leur situation financière.

**3. Organisation professionnelle d'une structure de vente**

Ce troisième point est la suite logique des deux précédents: celui qui aura obtenu le produit de qualité éducation musicale et en aura préparé le «terrain de réception» pourra alors plus facilement le vendre. Mais là encore, une réflexion stratégique s'impose. Concrètement:

Ne nous fions pas au hasard pour l'organisation des manifestations de l'école de musique. Rien n'est plus dommageable à son image de marque qu'une représentation bâclée, mal organisée et insuffisamment annoncée. Celui qui en a fait l'expérience n'y remettra plus les pieds. Cela n'empêche pas du tout les représentations avec des élèves de niveau modeste, l'auditeur saura dans ce cas faire preuve de compréhension. En revanche, celui-ci aura lieu d'être mécontent si tout le possible n'a pas été entrepris pour assurer des conditions extérieures appropriée. Plutôt que de confier la planification des manifestations de l'école aux seuls enseignants, le directeur gagnera à s'en occuper personnellement, à en superviser avec une ténacité opiniâtre la bonne réalisation. Dur travail de chef, certes, mais qui s'avère toujours payant.

Les manifestations de l'école ne sont pas seulement propices à l'établissement de contacts entre les parents d'élèves, les enseignants et l'école de musique; elles offrent également l'occasion bienvenue de gagner les autorités en notre faveur. Ne manquons jamais d'inviter officiellement et personnellement le conseil communal, le conseil général et le conseil d'école à chaque représentation de l'école de musique. Il va de soi que l'on sollicitera un mot de bienvenue ou de remerciement de la part d'un membre des autorités; mieux encore, on le pressera avec insistance. La vanité de la plupart des politiciens vous facilitera la tâche. Celui qui aura chanté haut et fort, en public et devant la presse locale, les louanges de l'école de «Hüntwangen», il lui sera difficile de soutenir deux semaines plus tard une réduction du budget de cette école au conseil communal. Je ne dirai pas que cet homme/cette femme a été neutralisé(e), il/elle s'est en fin de compte laissé convaincre par une bonne cause!

Une école de musique dynamique doit être omniprésente dans son secteur d'activité et participer sans relâche à l'animation de la vie quotidienne, au point qu'elle devienne indispensable et qu'on ne puisse plus se passer d'elle. Que ce soit aux fêtes, aux cérémonies, parfois même aux enterrements, elle est toujours présente. Elle ne manque pas de donner une sérénade au conseil communal fraîchement élu ou à la parlementaire cantonale réélue. Si ces personnes peuvent devenir complices de notre bonne cause, pourquoi ne pas les soigner; elles sont indispensables à notre développement prospère et pourront alors propager leur opinion. De pareilles omissions ne devraient plus se produire dans nos écoles de musiques.

## IV. Conclusion

Il est à craindre que nous devions lutter de plus en plus durement lors des répartitions budgétaires de ces prochaines années. Pour subsister, nous devrons sortir de l'ombre et mener notre combat au grand jour. Gérons avec professionnalisme nos écoles de musique d'après le concept de marketing que j'ai exposé, en misant avant tout sur la qualité. Nous pourrons alors, tout comme Tamino dans la Flûte Enchantée de Mozart, surmonter la phase d'épuration de cette récession avec une entreprise à l'abri des crises et soutenue par l'opinion publique. Si nous ne le faisons pas, nous courons le risque de voir le refroidissement momentané se transformer en un gel permanent dont on aura peine à se dégager.

C'est contre de pareils dangers que nous sommes appelés à lutter. Je crois que notre bonne cause – une éducation musicale digne de ce nom – a pris dans ce monde souvent froid et sans coeur une importance bien plus grande qu'il y a un quart de siècle seulement. C'est pourquoi je suis convaincu de l'utilité de notre travail et de notre réflexion. Alors, concentrons nos forces sur cette tâche qui nous concerne tous, et laissons-nous guider par l'assurance que les situations de crise peuvent précisément s'avérer la source d'une créativité nouvelle, selon cette citation de Goethe: «Das Gleiche lässt uns in Ruhe; aber der Widerspruch ist es, der uns produktiv macht.» («Ce qui est toujours égal ne nous fait pas bouger; c'est la contradiction qui nous rend productifs»).

*Franz Bürgisser*

*(Trad. française: André Carruzzo)*

**Le journal Animato se propose d'exposer les activités et les événements des Ecoles de musique. Grâce à sa large diffusion, les idées pédagogiques et musicales, les communiqués et les annonces peuvent intéresser et toucher un vaste public. Alors écrivez-nous.**