

REPONSE DU CONSEIL D'ETAT

à l'interpellation Felix Stürner - Veramente allegro...ou non troppo ? Quelle partition se joue en sourdine à la HEMU ?

Rappel de l'interpellation

Après « l'affaire Klopfenstein »¹ et les forts remous dans le conseil de fondation de la Haute école de musique Vaud-Valais-Fribourg et Conservatoire de Lausanne (HEMU-CL), le climat et le fonctionnement de l'institution semblaient s'être détendus et une certaine normalité avoir regagné les différents lieux de formation avec la nomination de la nouvelle directrice, Noémie L. Robidas².

Toutefois, des sources d'information laissent entendre que le calme n'est que superficiel et que, sous l'apparence, bon nombre de problèmes de la période précédente n'aient pas été véritablement résolus.

C'est ainsi que l'exode de compétences professionnelles se poursuit sur le site du Flon (pédagogie, jazz et musiques actuelles), qu'une bonne partie de l'ancienne équipe dirigeante n'a pas été changée, que la situation financière ne paraît pas sereine, voire saine, que la production est privilégiée en lieu et place de la pédagogie, que les propositions issues du rapport de Dominique Arlettaz n'aient pas été mises en vigueur et que les compétences managériales paraissent faibles.

Au-delà de ces signes alarmants, il reste très difficile de se faire une idée précise du fonctionnement de l'institution, alors même que l'Etat de Vaud en reste le principal financeur.

Pour ces différentes raisons, j'ai l'honneur de poser les questions suivantes au Conseil d'Etat :

- *Existe-t-il des faits objectifs (par exemple bilan ou rapport intermédiaire, etc.) attestant du véritable rétablissement de l'institution ?*
- *Si tel n'était pas le cas, est-il prévu de procéder à une analyse, notamment eu égard à la situation financière de l'institution, pour confirmer ce rétablissement ?*
- *Dans quelle mesure est-il envisageable d'évaluer les objectifs pédagogiques des différents secteurs (jazz, musiques actuelles, classique, etc.), en vue d'en déterminer l'adéquation avec les visées de l'institution, par exemple en termes d'employabilité ?*
- *Le taux de cette même employabilité des étudiant-e-s issu-e-s de la HEMU est-il connu ?*
- *Quelle est la proportion actuelle d'étudiant-e-s étrangères/étrangers (68% en 2017) ?*
- *Dans quelle mesure les problèmes de gouvernance apparus sous la direction précédente ont-ils été évités lors des nouvelles nominations ?*
- *De quel contrôle dispose véritablement le canton de Vaud en tant que principal bailleur de fonds de la HEMU?*

Dans l'attente des réponses du Conseil d'Etat aux différents points énoncés, je le remercie de sa prise en considération rapide de l'objet.

¹ Voir notamment : <https://www.24heures.ch/vaud-regions/audit-vise-gouvernance-hemu/story/19732415>
<https://www.24heures.ch/vaud-regions/lausanne-region/audit-haute-ecole-musique-doit-reformer/story/21009110>
<https://www.24heures.ch/vaud-regions/lausanne-region/hemu-quete-rassembleur/story/12310921>

ainsi que le résumé de l'audit de Dominique Alain Freymond sous
http://www.publidoc.vd.ch/guestDownload/direct/Rapport%20d%27audit%20r%C3%A9sum%C3%A9.pdf?path=/Company%20Home/VD/C/HANC/SIEL/antilope/objet/CE/Communiqu%C3%A9%20de%20presse/2018/03/650169_Rapport%20d%27audit%20r%C3%A9sum%C3%A9_20180308_1370663.pdf

² <https://www.24heures.ch/vaud-regions/nouvelle-directrice-haute-ecole-musique/story/10178888>

Réponse du Conseil d'Etat

I. Préambule

Dès son entrée en fonction le 1^{er} mars 2019, Mme Noémie L. Robidas, nouvelle directrice de la Haute école de musique Vaud Valais Fribourg et du Conservatoire de Lausanne (HEMU-CL), s'est attelée à revoir le fonctionnement opérationnel de la Haute école, et ce, en étroite collaboration avec le Conseil de Fondation HEMU-CL. En parallèle, le fonctionnement dudit Conseil a également été repensé pour qu'il puisse se concentrer sur des tâches de nature politique, stratégique et professionnelle. Par tâche de nature professionnelle, il est notamment entendu le fait de favoriser les liens entre l'HEMU-CL et les milieux professionnels en vue d'identifier les besoins de formation.

Concrètement, la directrice de l'HEMU-CL, avec l'appui des membres de la direction, des directeur-trice-s de sites et des différent-e-s responsables, a piloté une démarche de changement prévoyant une première étape d'observation et d'analyse ; cette étape est nécessaire pour identifier les actions qui s'imposent de la façon la plus pertinente tout en préservant la mission première de la Haute école, soit la formation des étudiant-e-s. Cette démarche a entre autres conduit à des rencontres individuelles ou en petits groupes entre la directrice et plus de 200 partenaires, professeur-e-s, collaborateur-trice-s et étudiant-e-s. Grâce à cet état de situation, de nouveaux projets ont été élaborés et des actions visant à parer aux lacunes identifiées ont été menées ou initiées. La prise en main de la situation problématique du site du Flon à Lausanne illustre bien la volonté de la directrice de l'HEMU-CL d'agir avec transparence et de favoriser l'expression d'une participation à tous les niveaux. Avisée au sujet de difficultés organisationnelles et d'une détérioration du climat de travail sur le site, elle a décidé de confier « une analyse du climat » à un mandataire externe pour examiner avec neutralité le contexte sur place, identifier les potentiels d'amélioration et proposer des mesures pour y remédier.

II. Réponse aux questions

1. Existe-t-il des faits objectifs (par exemple bilan ou rapport intermédiaire, etc.) attestant du véritable rétablissement de l'institution ?

Comme évoqué en préambule, la directrice et le Conseil de fondation de l'HEMU-CL ont été actifs sur plusieurs fronts afin d'assurer un rétablissement aussi rapide que possible de la Haute école. Au cours des derniers mois, les règlements et protocoles relatifs aux processus clés de l'établissement ont été revus et discutés avec les différentes instances concernées pour favoriser une gestion transparente et participative. Ils ont été ou sont en passe d'être adoptés par le Conseil de fondation. Au niveau stratégique, l'HEMU-CL a également élaboré les axes de développement pour les années 2021 à 2024. Ce travail s'est fait en concertation avec les doyens du Conservatoire, le Conseil représentatif, le personnel d'enseignement et de recherche, le personnel administratif et technique ainsi que les étudiant-e-s. Pour donner suite au rapport du Groupe de travail présidé par M. le professeur Dominique Arlettaz « Gouvernance HEMU-CL à l'intention du Conseil de fondation » du 3 juillet 2018, plusieurs processus de recrutement ont été menés visant à mettre en place la nouvelle gouvernance souhaitée par le Conseil de Fondation. A cet effet, deux nouveaux membres de la direction ont été nommés. La directrice a encore prévu une consolidation de sa direction par des mises au concours, notamment pour repourvoir des postes clés – à l'instar de celui de directeur-trice administratif-ve, de celui de directeur-trice de l'Institut Romand de Pédagogie musicale (IRPM) et de celui d'adjoint-e en charge des Musiques actuelles. Pour ce troisième poste, mais également pour apporter une expertise dans l'évolution en cours des cursus en Musiques actuelles ainsi que pour la mise en place dès 2020 d'un master en Pédagogie instrumentale et vocale qui sera aussi ouvert aux étudiant-e-s en Musiques actuelles, l'expertise externe de la Haute école de musique de Zurich a été sollicitée. Dans l'intervalle, la directrice de l'HEMU-CL a veillé personnellement au bon fonctionnement de ces structures.

2. Si tel n'était pas le cas, est-il prévu de procéder à une analyse, notamment eu égard à la situation financière de l'institution, pour confirmer ce rétablissement ?

Un premier bilan de l'ensemble des mesures prises sera réalisé par la Direction de l'HEMU-CL d'ici la fin de l'année académique 2019-2020 à l'attention du Conseil de fondation et du Département de la formation, de la jeunesse et de la culture (DFJC) via sa Direction générale de l'enseignement supérieur (DGES).

A l'instar des cinq autres hautes écoles vaudoises de type HES rattachées au canton de Vaud, la DGES échange en outre périodiquement avec la Haute école et assure un suivi régulier de la mise en place des mesures.

Au niveau financier, les processus de demande de subvention (budget), de suivi budgétaire en cours d'année et les communications relatives aux comptes et à leur audit assurent un flux d'information régulier et satisfaisant du point de vue départemental ; en l'état, la situation financière de l'institution ne constitue ainsi pas une source d'inquiétude majeure pour le DFJC. Cela étant, il n'en reste pas moins que dans un contexte de ressources limitées, et quand bien même le canton de Vaud apporte un soutien financier important à l'HEMU, des choix de priorités financières doivent avoir lieu entre les différents secteurs d'activités de l'institution et que ceux-ci peuvent susciter des incompréhensions ou des frustrations au sein de la Haute école. La consolidation de la gouvernance, dont le processus est en cours, doit permettre une meilleure compréhension des processus décisionnels et des priorités institutionnelles.

Si nombre de démarches ont été mises en place ou ont été amorcées depuis mars 2019, l'organisation demeure encore perfectible. Des changements et ajustements restent attendus. Le suivi des mesures de la direction visant à la stabilisation de la Haute école est mené de façon continue par le DFJC, par l'intermédiaire de la DGES. Ses contours sont définis dans la loi sur les hautes écoles vaudoises de type HES (LHEV) et son règlement d'application (RLHEV), le règlement sur la gestion financière et les normes comptables des hautes écoles cantonales de type HES (RFin-HES), ainsi que le règlement sur la participation aux bénéfices générés par la valorisation des résultats de la recherche appliquée au sein des hautes écoles cantonales de type HES (RParVal).

Dans les faits, le suivi assuré par la DGES prend notamment la forme d'un suivi financier et d'un examen des rapports d'activités annuels, mais également de rencontres régulières avec la direction de l'HEMU-CL. Pour s'assurer de l'adéquation de la stratégie de la Haute école avec les intentions des autorités politiques et les ressources disponibles, le directeur opérationnel de la DGES est membre du Conseil de fondation de l'HEMU-CL, organe stratégique et de conseil professionnel de l'HEMU-CL.

Cela étant, les résultats des suivis financiers de la DGES indiquent une saine gestion financière de l'HEMU dont l'utilisation des subventions est conforme aux missions principales d'enseignement et de recherche de la Haute école. Pour ce qui concerne le Conservatoire de Lausanne (CL), il est à noter qu'un audit effectué fin 2017 par le Contrôleur cantonal des finances a confirmé la bonne facture de ses états financiers. Une consolidation des subventions est néanmoins en cours pour parer aux difficultés financières rencontrées actuellement par le CL. Elle permettra de tenir compte du rôle particulier du Conservatoire dans le soutien à la relève et aux jeunes talents.

M. le député Felix Stürner a questionné le bien-fondé de deux postes de dépenses de l'HEMU-CL – la communication et le recours à des consultants externes – lors du développement oral de son interpellation en plénum du Grand Conseil le 19 novembre 2019. Il peut y être répondu par les éléments suivants : l'évolution des dépenses de 2010 à ce jour pour le poste « Communication » montre une contraction de celui-ci, hormis pour les années 2010 et 2011 qui furent des années exceptionnelles en ce qu'elles incluaient un budget dévolu à la création de la marque « HEMU-CL » (voir tableau 1 ci-après). Si les montants investis en 2010 et 2011 furent conséquents, ils concernaient aussi bien l'HEMU que le Conservatoire de Lausanne et ne relevaient pas uniquement d'un changement de « logo », mais bien de la création d'une identité pour la nouvelle Haute École qui n'existait pas auparavant. Le mandataire avait été chargé non seulement d'élaborer une « marque » symbolisant les liens entre l'HEMU et le CL mais aussi de relever leurs identités propres. Outre le logo, le mandat confié comportait notamment la refonte complète des deux sites web, la création d'une charte graphique, un travail sur les éditions HEMU-CL (dont la revue Nuances), la création d'objets publicitaires afin de donner de la visibilité à l'école dans l'espace public, une banque de photos renouvelée ainsi que la conception de l'ensemble du matériel de communication interne et externe.

Il est en outre à noter que le nombre d'équivalents plein temps (EPT) dévolus à la communication est resté stable sur la période considérée.

Tableau 1 : Dépenses en CHF pour le poste « Communication » de 2010 à 2018 – HEMU-CL

2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
933 214	886 133	316 031	329 614	305 964	290 000	377 347	261 038	267 842

De surcroît, le montant des dépenses affectées aux « Conseillers externes » également évoqué en plénum par l'interpellant mérite d'être explicité. En effet, le plan comptable utilisé, depuis 2016, par la HES-SO et l'ensemble des hautes écoles qui la constitue regroupe sous le libellé « prestations de service et honoraires » des dépenses de différentes natures. Dans le domaine des hautes écoles, une part importante de ses prestations de tiers est constituée de prestations d'enseignement délivrées par des intervenant-e-s extérieur-e-s (par exemple masterclass, artistes indépendant-e-s, conférencier-ère-s, jurys, prestations d'enseignement sous-traité à une association ou à autre institution).

En 2018, les dépenses totales pour le poste « Conseillers externes » se sont élevées à 1'028'446 francs suisses, dont 92% ont été destinés à des intervenant-e-s extérieur-e-s (masterclass, artistes indépendant-e-s etc.), moins de 3% à des honoraires fiduciaires et d'audit et, le solde, à des honoraires de conseillers externes (mandats divers).

3. Dans quelle mesure est-il envisageable d'évaluer les objectifs pédagogiques des différents secteurs (jazz, musiques actuelles, classique, etc.), en vue d'en déterminer l'adéquation avec les visées de l'institution, par exemple en termes d'employabilité ?

L'évaluation des objectifs pédagogiques des différentes filières proposées à l'HEMU est une démarche régulière, inscrite dans le système qualité de la HES-SO, auquel l'HEMU est soumise. Comme la raison d'être de la Haute école est de former des professionnel-le-s de haut niveau dont les compétences sont reconnues par les milieux employeurs, le maintien de cette reconnaissance est systématique dans l'évaluation des plans d'études, et donc des objectifs pédagogiques.

La procédure d'évaluation actuelle a débuté en 2017 et concerne chaque filière d'études offerte à l'HEMU (Bachelor en Musique, Master en Pédagogie musicale, Master en Interprétation musicale et Master en Interprétation musicale spécialisée). Tous les profils (jazz, musiques actuelles, classique) sont pris en compte. La procédure a impliqué, dans un premier temps, une phase d'autoévaluation avec une expertise interne. L'autoévaluation a ensuite été analysée par un groupe d'expert-e-s internationaux mandaté par la HES-SO, qui a effectué une visite sur site. Ainsi, en décembre dernier, le groupe d'expert-e-s, issu de l'agence européenne MusiQuE (<http://www.musique-qe.eu/>), s'est rendu à l'HEMU dans le cadre de l'évaluation de la filière Bachelor et a pu, à cette occasion, non seulement évaluer les différents enseignements dispensés par l'HEMU, mais aussi s'entretenir librement avec des professeur-e-s, des étudiant-e-s, des représentant-e-s de l'administration et la direction de l'HEMU, ainsi qu'avec des représentant-e-s des milieux professionnels susceptibles d'engager les futur-e-s diplômé-e-s. Suite à sa visite, le groupe d'expert-e-s adressera un bilan et, si besoin est, des recommandations visant à l'amélioration continue des contenus ou des procédures au Conseil de Domaine Musique et Arts de la scène et au Rectorat de la HES-SO. La procédure d'évaluation ainsi menée offre les garanties de compétence et d'indépendance, les expert-e-s (dont un étudiant) provenant de plusieurs institutions supérieures de différents pays européens.

Il convient également de préciser que les référentiels de compétences, dont sont issus les plans d'études de chaque filière, sont basés sur les objectifs pédagogiques de l'Association Européenne des Conservatoires, Académies de musique et Musikhochschulen (AEC). Ils permettent ainsi de s'assurer que la formation dispensée à l'HEMU est en phase avec les standards européens, qui garantissent notamment que les étudiant-e-s, au terme de leurs études, ont acquis les compétences nécessaires à une intégration dans le monde professionnel.

Soucieuses de former des professionnel-le-s répondant aux besoins du terrain, la HES-SO et l'HEMU-CL n'ont pas attendu les résultats du processus d'évaluation lancé en 2017 pour adapter les formations ou parer à des difficultés liées à l'employabilité future des diplômé-e-s. Pour ce qui a trait à la pédagogie musicale, une nouvelle formation continue en initiation musicale a été développée et sera ouverte dès février 2020 à l'HEMU-CL. De surcroît, une étroite collaboration existe depuis 2011 entre l'HEMU-CL et la Haute école pédagogique Vaud (HEP Vaud) pour répondre aux enjeux propres à la musique à l'école, en particulier la formation des enseignant-e-s de l'école publique vaudoise aux degrés primaire, secondaires I et II. Concrètement, pour les personnes titulaires d'un Bachelor ou Master en Musique autre que Musique à l'école et souhaitant intégrer la HEP Vaud afin d'enseigner la musique aux niveaux secondaires I et II, un accord a été trouvé concernant des compléments de formation à effectuer. Cette possibilité permet en cas de besoin d'augmenter le nombre d'enseignant-e-s en musique aux niveaux secondaires I et II, et ce, malgré le fait que – dans leur formation initiale – certain-e-s diplômé-e-s de l'HEMU-CL se destinaient prioritairement au métier de musicien-ne et non à celui d'enseignant-e de musique. Si dans le canton de Vaud un accord existe, il est à noter qu'au niveau romand des spécificités cantonales subsistent et rendent problématique la mobilité des enseignant-e-s. C'est pourquoi des réflexions sont en cours au niveau supracantonal à propos de l'articulation entre les formations pédagogiques dispensées dans les Hautes écoles de musique et le complément de formation didactique spécifique à l'enseignement à l'école publique dépendant des Hautes écoles pédagogiques cantonales, de l'Institut genevois universitaire de formation des enseignants (IUFÉ) et du Centre fribourgeois d'enseignement et de recherche pour la formation à l'enseignement secondaire (CERF). Ce travail initié en 2019 devrait se prolonger jusqu'en 2022 selon les informations transmises par la HES-SO.

S'agissant de l'HEMU Jazz et Musiques actuelles, il convient de relever que, pour répondre aux exigences élevées et préparer les étudiant-e-s à la vie de musicien-ne professionnel-le, le plan d'études a été révisé en 2017 pour intégrer entre autres les éléments suivants :

- a) chaque cours/projet d'ensemble jazz et musiques actuelles aboutit à un concert public en conditions réelles dans le cadre des nombreux partenariats de qualité mis en place. Tous les ensembles bénéficient d'un accompagnement pédagogique conséquent ;
- b) au sein des projets de l'HEMU Jazz Orchestra, les étudiant-e-s se produisent avec des musicien-ne-s professionnel-le-s (professeur-e-s et solistes invité-e-s) sur des scènes prestigieuses ;
- c) introduction des cours d'environnement et management (communication, contrats, droits) : ce module permet d'offrir aux étudiant-e-s des bases solides pour gérer leur carrière ;
- d) introduction des cours d'enregistrement & studio : le digital ayant profondément bouleversé le monde de la musique, il est crucial pour les étudiant-e-s d'apprendre à maîtriser les nouveaux outils nécessaires à la création musicale ;
- e) introduction des modules d'ouverture de « musique de film et médias » : la musique à l'image offre de nombreux débouchés aux musicien-ne-s ;
- f) introduction du Master en Interprétation option performer/composer (offert dans la filière Jazz): ce Master rassemble les éléments interprétation, composition et production ; ou encore
- g) invitation des étudiant-e-s de Musiques actuelles au festival M4Music pour leur permettre de développer leur réseau professionnel suisse et international.

4. *Le taux de cette même employabilité des étudiant-e-s issu-e-s de la HEMU est-il connu ?*

Les données à disposition, notamment via des enquêtes de la HES-SO, sont peu détaillées et devront être complétées à l'avenir par cette dernière afin de disposer de chiffres plus spécifiques quant aux différents types d'intégration professionnelle des étudiant-e-s du domaine Musique (pédagogie, interprétation etc.).

A ce jour, sur initiative de l'HEMU-CL, une étude a été menée sur l'intégration des étudiant-e-s dans l'espace culturel pour l'année académique 2017-2018. Limitée au site de Fribourg, ses résultats montrent une bonne intégration des étudiant-e-s dans le tissu culturel, associatif et d'enseignement de la musique sur le territoire fribourgeois et dans d'autres régions.

Concernant le Jazz et les Musiques actuelles, l'HEMU ne dispose pour l'heure pas d'un suivi systématique de l'insertion professionnelle de ses étudiant-e-s. La Haute école souligne que ses diplômé-e-s s'intègrent sur la scène romande et au-delà, comme en témoignent les réussites attestant de l'adéquation des formations au monde actuel de la musique. En Jazz, nombre de prix et distinctions ont été reçus par des diplômé-e-s et, en Musiques actuelles - département lancé en septembre 2016 -, des étudiant-e-s et des diplômé-e-s sont en tournée suisse, européenne et internationale.

L'HEMU-CL mène, par ailleurs et depuis quelques années, une réflexion sur la constitution d'un véritable réseau pour ses alumnis et la mise sur pied de mesures permettant à leurs ex-étudiant-e-s d'augmenter leurs chances sur le marché du travail. Ce projet a déjà débouché sur quelques réalisations concrètes, réservées aux alumnis, comme les Lausanne Soloists et le Concours Kattenburg, et des discussions poussées se poursuivent notamment avec le Sinfonietta et l'Opéra de Lausanne.

5. *Quelle est la proportion actuelle d'étudiant-e-s étrangères/étrangers (68% en 2017) ?*

En 2018, la proportion d'étudiant-e-s non domicilié-e-s en Suisse lors de l'obtention du certificat d'accès à l'HEMU s'élevait à 70.5%. Les données consolidées pour 2019 ne sont pas encore disponibles. La forte proportion d'étudiant-e-s ayant obtenu leur certificat d'accès à l'étranger est caractéristique du Domaine Musique. A titre de comparaison, la part d'étudiant-e-s non domicilié-e-s en Suisse lors de l'obtention du certificat d'accès était de 86% à la Haute Ecole de musique de Genève en 2018 (état au 31.10 ; données HES-SO).

6. Dans quelle mesure les problèmes de gouvernance apparus sous la direction précédente ont-ils été évités lors des nouvelles nominations ?

Le processus de recrutement et sa formalisation ont été l'une des priorités fondamentales de la nouvelle direction et, sur la base d'un travail préparatoire établi par M. le professeur Dominique Arlettaz, un « Règlement relatif aux procédures d'engagement du personnel enseignant et de recherche de la Haute Ecole de Musique Vaud Valais Fribourg » a pu être adopté par le Conseil de fondation de l'HEMU-CL le 3 décembre 2019.

Les grands principes de ce règlement – notamment en termes de mise au concours des postes, de rigueur des processus et de documentation de ceux-ci ou encore de composition des commissions de recrutement – ont été appliqués aux recrutements qui ont eu lieu en 2019 sur les différents sites de l'HEMU-CL.

7. De quel contrôle dispose véritablement le canton de Vaud en tant que principal bailleur de fonds de la HEMU?

La surveillance de l'HEMU-CL est assurée pour l'Etat de Vaud par le Département de la formation, de la jeunesse et de la culture via sa Direction générale de l'enseignement supérieur (DGES) et prend les différentes formes déjà présentées en réponse à la question 2 ci-avant. Les mesures de contrôle mises en place par l'Etat de Vaud lui permettent de vérifier une utilisation des fonds par l'HEMU-CL conforme aux missions assignées à la Haute école.

Ainsi adopté, en séance du Conseil d'Etat, à Lausanne, le 1^{er} juillet 2020.

La présidente :

N. Gorrite

Le chancelier :

V. Grandjean