

## REPONSE DU CONSEIL D'ETAT

### à l'interpellation Florence Bettschart-Narbel et consorts – Gouvernance de la HEMU-Conservatoire de Lausanne : audit après audit, la situation va-t-elle s'améliorer ? (22\_INT\_18)

#### **Rappel de l'interpellation**

*Une nouvelle crise a été révélée au sein de la HEMU-Conservatoire de Lausanne. Les six doyens du Conservatoire de Lausanne ont démissionné en bloc, dénonçant une gouvernance « inconséquente, autoritaire et dangereuse ». L'organisation entre la HEMU et le Conservatoire de Lausanne est la même puisque le même Conseil de fondation chapeaute les deux institutions. De plus, la direction générale, de même que la direction administrative sont assurées par les mêmes personnes.*

*Or, cette nouvelle crise fait suite à plusieurs années de gouvernance compliquée, ayant déjà donné en 2018 à un audit effectué par l'ancien recteur de l'Université de Lausanne, Dominique Arlettaz, qui proposait une organisation de la gouvernance devant permettre à l'HEMU-CL de prendre un nouveau départ, d'envisager l'avenir sur des bases sereines en privilégiant la confiance, le respect et la participation.*

*Quatre ans après, la démission de l'ensemble des doyens du Conservatoire de Lausanne démontre que la sérénité n'a toujours pas été retrouvée dans ces institutions.*

*Selon la présidente du Conseil de fondation, Josiane Aubert, dans les colonnes de 24heures du 25 janvier 2022, suite aux revendications des doyens déposées début novembre, un nouvel audit va être commandé dès le 1er février qui devrait durer jusqu'au mois de mai.*

*J'ai donc l'honneur de poser les questions suivantes au Conseil d'Etat :*

- *Des mesures ont-elles été prises suite à l'audit effectué en 2018 ?*
- *Si oui, y a-t-il eu un suivi des mesures prises ?*
- *Le Conseil d'Etat estime-t-il vraiment nécessaire qu'un nouvel audit soit effectué ?*
- *Peut-il garantir que les cours sont garantis de manière régulière pour les élèves alors qu'un écolage est payé de manière régulière ?*

*Je remercie par avance le Conseil d'Etat pour ses réponses.*

*Souhaite développer*

*(Signé) Florence Bettschart-Narbel  
et 18 cosignataires*

## Réponse du Conseil d'Etat

### *Préambule*

L'institution qu'est le Conservatoire de Lausanne (CL) est riche de 160 ans d'histoire. Conjointement à la Haute Ecole de musique Vaud-Valais-Fribourg (HEMU), elle contribue à la formation musicale des jeunes vaudoises et vaudois. Le Conservatoire assure la formation non professionnelle et l'HEMU la formation professionnelle.

En 2018, à la suite du départ du précédent directeur général, un audit visant à proposer une nouvelle gouvernance de l'institution a été conduit sous la direction de l'ancien recteur de l'Université de Lausanne Dominique Arlettaz. La réflexion et les propositions portaient notamment sur le rôle et les compétences de décision de chaque organe de la HEMU-CL, y compris du Conseil de fondation, ainsi que sur la composition de ces organes, les relations entre eux, leurs interactions avec la HES-SO, respectivement les services administratifs des autorités de tutelle de l'institution, ainsi que l'impact de l'organisation sur le fonctionnement de l'HEMU-CL. Les conclusions de l'audit conduisaient notamment à maintenir sous un toit unique les deux composantes de l'institution, la partie Conservatoire comme la partie HEMU. C'est le 3 juillet 2018 que le Conseil de fondation de la HEMU-CL adoptait la nouvelle gouvernance.

Au cours des quatre années qui se sont écoulées, la grande majorité du système de gouvernance de l'HEMU-CL a pu être revu. Ces quatre années ont néanmoins également permis d'identifier les nuances à apporter dans le fonctionnement des deux parties de l'institution qui se rattachent chacune à des cadres légaux distincts. La structure financière du Conservatoire a nécessité une attention particulière de la part du Conseil de fondation. N'ayant pas été adaptée à la suite de l'introduction de la loi sur les écoles de musique (LEM) en 2012, elle a induit un déficit structurel croissant du financement de cette partie de l'institution. Conjuguée aux effets de la mise en œuvre progressive de la LEM, elle a conduit le Conseil de fondation à alerter le personnel du Conservatoire en février 2020, puis à entreprendre une série de mesures communiquées en février 2021. Ces mesures portent sur trois axes : organisationnel, pédagogique et RH ; elles ont conduit à un échange régulier courant 2021 entre une délégation du Conseil de fondation et une délégation du personnel d'enseignement réunie sous l'égide du syndicat SUD (SUD-APC, association des professeur-e-s du Conservatoire). Les tensions inhérentes à un tel processus, exacerbées par certaines maladresses de management de même que par la période de pandémie, ont conduit à une situation de blocage qui a notamment abouti à la démission des doyens du Conservatoire de Lausanne rappelée par l'interpelante. Afin d'adresser spécifiquement les difficultés liées à l'organisation et à la gestion de la partie Conservatoire de l'HEMU-CL, un nouvel audit a été commandé, dont les résultats seront connus en juin 2022. A la suite de la démission des doyens et afin de préserver le fonctionnement du Conservatoire, le directeur de la partie Conservatoire de l'HEMU-CL a été déchargé temporairement – dès le 31 janvier – de ses missions pour le temps de l'audit ; le Conseil de Fondation et le directeur ont depuis convenu d'une fin des rapports de travail.

En date du 15 juin, le Conseil de fondation a communiqué à l'ensemble du personnel, dans le cadre d'une séance plénière, le rapport d'audit comprenant constats et recommandations. Une deuxième séance où l'ensemble du personnel a également été convié a eu lieu le lundi 27, afin d'offrir un espace d'échange après avoir permis à chacune et chacun de prendre connaissance du rapport d'audit. Les discussions se poursuivent vis-à-vis de la mise en œuvre de mesures.

Parallèlement, le Conseil d'Etat a décidé d'accorder à cette institution un soutien exceptionnel sur les années 2022 et 2023, jusqu'à concurrence d'un montant maximum de CHF 200'000.- par an. Par cette subvention exceptionnelle, le Canton souhaite fournir le cadre nécessaire à un dialogue apaisé entre les instances de direction du Conservatoire et les enseignants pour faire avancer les réformes à même d'assurer la refonte du modèle financier de cette institution. Un équilibre sur le long terme doit en effet être trouvé entre les revenus et les charges du Conservatoire de Lausanne, y compris les éléments relevant du statut et du règlement du personnel, ainsi que de la rémunération des enseignants de l'institution et ceci dans le cadre légal défini par la loi sur les écoles de musique (LEM).

**1. Des mesures ont-elles été prises suite à l'audit effectué en 2018 ?**

A la suite de l'audit conduit en 2018, le système de gouvernance de l'HEMU-CL a été revu. Ont notamment été prises en compte les conclusions de l'audit sur les aspects suivants : une Direction avec plus de responsabilités, en charge de la politique générale et des aspects transversaux concernant l'ensemble de l'institution ; une Direction qui applique le principe de la participation, composée de 5 personnes et fonctionnant sur un mode collégial ; l'affirmation du rôle de chacun des sites au sein de l'institution HEMU-CL ; des Directeurs et Directrices de sites et des Responsables de filières qui disposent de compétences claires et d'une large autonomie opérationnelle ; un Conseil des directeurs qui a un rôle de coordination et des compétences décisionnelles clairement établies, notamment en ce qui concerne l'organisation de l'enseignement, la stratégie relative aux productions et l'utilisation des infrastructures ; un Conseil représentatif revalorisé qui doit être un partenaire de la Direction ; des Commissions thématiques de la Direction qui sont des lieux de consultation et des forces de proposition, et qui travaillent sur un mode participatif ; des Doyens et Responsables de domaines instrumentaux élus par leurs pairs ; la participation des étudiants et des étudiantes et la reconnaissance de leurs associations ; une place plus importante pour la recherche.

**2. Si oui, y a-t-il eu un suivi des mesures prises ?**

Le corpus statutaire et réglementaire a été revu et adopté. Les statuts ont été adoptés en février 2019, les règlements internes du Conservatoire, respectivement de l'HEMU ont été également finalisés courant 2019. Par ailleurs, le poste de directrice générale a été pourvu au 1<sup>er</sup> mars 2019, puis complété par les autres membres de direction.

**3. Le Conseil d'Etat estime-t-il vraiment nécessaire qu'un nouvel audit soit effectué ?**

Oui. Le périmètre de ce nouvel audit est circonscrit à la partie Conservatoire de l'HEMU-CL. Cela permettra d'éclairer spécifiquement le fonctionnement de cette partie de l'institution dévolue à l'enseignement non professionnel de la musique et où la situation de crise est avérée. L'audit conduit en 2018 portait sur l'ensemble de l'institution ; le fait d'avoir un cadre légal pour le Conservatoire distinct de celui de l'HEMU pourra être approfondi dans le cadre du présent audit.

**4. Peut-il garantir que les cours sont garantis de manière régulière pour les élèves alors qu'un écolage est payé de manière régulière ?**

L'Etat ne peut se porter garant quant au fonctionnement au quotidien de l'institution. Il veille cependant à ce que les missions de l'institution privée subventionnée soient remplies, en particulier à ce que les enseignements soient donnés conformément à ce qui est prévu.

Ainsi adopté, en séance du Conseil d'Etat, à Lausanne, le 29 juin 2022.

La présidente :

*N. Gorrite*

Le chancelier :

*A. Buffat*