



**RÉPONSE DU CONSEIL D'ÉTAT
à l'interpellation Denis Corboz et consorts –
Nouvelle crise à la Haute école de musique VAUD VALAIS FRIBOURG (23_INT_74)**

Rappel de l'interpellation

Nouvelle crise à la Haute école de musique VAUD VALAIS FRIBOURG

Depuis de nombreuses années, la Haute école de musique et Conservatoire de Lausanne (HEMU-CL) Vaud Valais Fribourg traverse une suite de crises internes. Entre 2014 et 2018, l'institution a connu plus de 25 démissions parmi le personnel administratif et technique. Un audit mené en 2017 a relevé des problèmes d'organisation, de management et de gouvernance. Suite à cet audit, le Conseil d'État a demandé un renouvellement du comité et de la présidence de la fondation HEMU-CL. Le directeur général M. Hervé Klopfenstein a été mis au bénéfice d'un congé scientifique.

Ces mesures ont été décidées pour tenter de rétablir le calme et remettre de la sérénité au sein de l'école, mais cela n'est visiblement pas suffisant.

Depuis 2018, une quinzaine de démissions supplémentaires ont touché tous les secteurs de l'HEMU-CL, que cela soit à des postes de directions, de responsables administratifs, de responsables RH ou encore de responsables techniques. Des postes ont été repourvus puis suivis de démissions, au bout de un à deux ans. Certains départs n'ont toujours pas été remplacés : suite à deux démissions entre 2018 et 2022, le département des Ressources Humaines est à ce jour encore confié à un mandataire externe.

Différents audits ont été menés à l'HEMU, notamment en 2020 sur le site du Flon, et ont abouti à la non-reconduction de la responsable du site.

Dernier événement en date, en avril 2023, la directrice générale Mme Noémie L. Robidas a envoyé un courrier à tous les professeur-es et étudiant-es de l'HEMU Jazz et musique actuelle, pour répondre aux plaintes répétées des professeurs et des étudiant-es au sujet du responsable du département Musique Actuelle (MUA). La direction a annoncé aux professeurs et élèves deux mesures : le responsable du département MUA quitterait ses fonctions fin juin et se recentrerait sur ses activités d'enseignant ; et un accompagnement effectué par un médiateur spécialiste en thérapie sociale serait prévu.

Ces crises touchent la formation musicale professionnelle, mais aussi la formation musicale non professionnelle. En début d'année 2022, les six doyens du Conservatoire ont démissionné en bloc. Toujours en 2022, la direction annonçait « un déficit structurel croissant chaque année de l'ordre de 300'000.- »^[1] ainsi que le lancement d'un nouvel audit pour rétablir « une vision stratégique ». De plus, sur demande des syndicats, l'inspection du travail est intervenue et à transmis ses recommandations à la direction pour diminuer le turn-over et la souffrance au travail.

Une institution qui est en crise a évidemment besoin de temps pour pacifier et stabiliser sa structure. Toutefois, la HEMU-CL semble incapable de sortir des crises successives qu'elle traverse depuis bientôt dix ans. Cela a un impact sur sa réputation, sur l'ambiance de travail au sein de l'institution et par conséquent sur la formation musicale.

Bon nombre de professeur-e-s et d'étudiant-e-s se plaignent de l'ambiance de travail qui est devenue lourde et pénible. Et c'est bien compréhensible, car ces nombreuses arrivées et départs à la tête de l'institution fragilisent et sapent la confiance entre la direction et les enseignant-e-s.

La situation est donc tendue depuis longtemps, et le corps professoral, les élèves et les parents d'élèves se demandent quand cessera cette tourmente.

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

- 1. Plusieurs audits ont été menés depuis 2014 pour tenter de stabiliser la HEMU-CL. Entre 2018 et 2022 d'après les rapports annuels de l'HEMU-CL c'est près de 4 millions de frais d'honoraires et de conseillers externes qui ont été engagés pour aider l'institution Comment le Conseil d'État est-il informé de la mise en œuvre et du suivi des recommandations faites dans le cadre de ces audits ?*
- 2. Le Conseil d'État évalue-t-il que les mesures prises ont permis de stabiliser l'institution et de garantir que la HEMU-CL est capable de mener sa mission d'enseignement à la satisfaction des étudiant-e-s et dans des conditions de travail apaisées pour les enseignant-e-s ?*
- 3. La quinzaine de démissions connues (direction, personnel administratif et technique) entre 2018 et 2023, à laquelle s'ajoute le récent départ du responsable du département des Musiques Actuelles laisse penser que la situation de l'HEMU-CL reste préoccupante. Quelles sont les actions que pense mener le Conseil d'État pour permettre à l'institution de retrouver rapidement un climat de travail sain ?*
- 4. L'HEMU- CL est une institution basée sur quatre sites, avec quatre autorités de tutelles. Sachant que c'est la seule école de musique en Suisse qui est établie sur trois cantons et qui regroupe tant de la formation professionnelle que de la formation destinée aux amateurs, le Conseil d'État estime-t-il que cette institution est trop grande ?*
- 5. Le Conseil d'État estime-t-il que cette dispersion géographique est l'une des raisons des difficultés de l'institution ?*
- 6. Comment, dans cette période de crise institutionnelle, le Conseil d'État s'assure d'entendre la voix des enseignant-es alors que ceux-ci ne sont plus représenté-es au sein du Conseil de fondation ?*

Souhaite développer

*(Signé) Denis Corboz
et 30 cosignataires*

[\[1\] https://www.rts.ch/info/culture/musiques/13175991-face-a-la-crise-le-conservatoire-de-lausanne-renforce-sa-direction.html](https://www.rts.ch/info/culture/musiques/13175991-face-a-la-crise-le-conservatoire-de-lausanne-renforce-sa-direction.html)

Réponse du Conseil d'Etat

I. Préambule

Si l'intitulé de l'interpellation fait référence à la part de l'institution dévolue à l'enseignement professionnalisant de la musique, des éléments en lien avec sa part consacrée à l'enseignement non professionnel sont également abordés.

La Fondation HEMU-CL est effectivement une structure complexe qui propose un large éventail de formations musicales (non-professionnelle et professionnelle), dans un cadre institutionnel variant selon ses domaines d'activité :

- pour le Conservatoire de Lausanne (ci-après : CL), le cadre est celui qui découle de la loi sur les écoles de musique (LEM) dont la mise en œuvre est confiée à la Fondation pour l'enseignement de la musique (FEM), ce qui place cette partie de l'institution sous l'autorité indirecte du Département de la culture, des infrastructures et des ressources humaines du Canton de Vaud (DCIRH). S'y ajoutent les liens avec la Ville de Lausanne en tant que commune hôte. Le CL compte quelque 1'200 élèves pour une centaine d'enseignants ;
- pour la Haute école de musique VAUD VALAIS FRIBOURG (ci-après l'HEMU), le cadre est celui de la loi vaudoise sur les hautes écoles de type HES (LHEV), celui de la Haute Ecole Spécialisée de la Suisse Occidentale (HES-SO) dont une convention lie les cantons membres ainsi que, pour certains aspects, les cadres juridiques valaisans et fribourgeois. Le département de tutelle pour cet aspect est le Département de l'enseignement et de la formation professionnelle (DEF). L'HEMU (chiffres 2023) compte 523 étudiants de 47 nationalités pour 182 professeurs (~82 EPT).

Une partie de l'interpellation est consacrée au département *Jazz et musiques actuelles* de l'HEMU, qui compte 23 étudiantes et étudiants et 15 enseignantes et enseignants soit, respectivement, moins de 4% et 8% des corps étudiantin et professoral de cette haute école. Le département précité a effectivement connu de forts remous et des mécontentements largement exprimés par certains enseignants et étudiants. Le DEF a encouragé la direction de l'HEMU à se saisir pleinement de cette problématique dans le cadre de son suivi de la haute école, et cette institution a effectivement suivi cette voie. Des séances de médiation individuelle et collective ont été conduites dans un premier temps, avec aussi bien le personnel que les étudiants de ce département, afin de mieux identifier et cerner les points de désaccords, puis de convenir de l'orientation à donner à la formation en musiques actuelles ; un comité d'orientation a été instauré à cette fin, réunissant des personnes internes comme externes de l'institution. A l'issue de ces travaux participatifs, un nouveau descriptif des attentes de la formation en musiques actuelles a pu être établi en vue d'une mise en œuvre dès la rentrée de septembre 2024. Dans l'intervalle, le recrutement du nouveau responsable de ce département a pu être conduit et a abouti. La situation, du fait du caractère participatif des actions mises en place, s'est apaisée.

L'interpellation porte également pour partie sur le CL, soit sur la partie relative à l'enseignement non professionnel de l'institution. En charge de la conduite globale de l'institution, le Conseil de fondation HEMU-CL mis en place à la suite des changements intervenus en 2017-2018 a en effet constaté un défaut dans la structure de financement du CL et a dû prendre une série de décisions afin de résorber la tendance déficitaire identifiée. Les enseignants du CL se sont largement mobilisés contre certaines des mesures, notamment celles portant sur la structure salariale. Renseigné par son représentant au sein du Conseil de Fondation, le Conseil d'Etat a apporté un soutien particulier à la fondation HEMU-CL pour lui permettre d'atténuer les conséquences financières des mesures à mettre en œuvre, sous la forme de deux aides extraordinaires et ponctuelles de 200'000 francs chacune accordées respectivement pour l'année 2022 et pour l'année 2023. Le conflit social s'est résolu par la signature, le 24 août 2023, d'un accord entre les parties sous l'égide de l'office cantonal de conciliation et d'arbitrage en cas de conflits collectifs. L'engagement au 1^{er} février 2023 d'un nouveau directeur pour la partie Conservatoire de l'HEMU-CL a grandement contribué à rétablir un climat serein au sein du CL.

Finalement, l'interpellant évoque également divers départs de l'institution, tout en reconnaissant le besoin de temps nécessaire pour pacifier et stabiliser une institution qui a connu une crise structurelle d'ampleur. Le Conseil d'Etat est attentif à ce suivi. C'est pourquoi il a redéfini sa position au sein du Conseil de fondation à la suite de la crise de 2017-2018. Il est également conscient de la complexité de cette institution qui doit remplir ses missions selon des cadre légaux distincts. Il maintient donc un suivi actif de la situation, afin de permettre à l'HEMU-CL de retrouver un environnement de travail serein.

II. Réponses aux questions posées

1. *Plusieurs audits ont été menés depuis 2014 pour tenter de stabiliser la HEMU-CL. Entre 2018 et 2022 d'après les rapports annuels de l'HEMU-CL c'est près de 4 millions de frais d'honoraires et de conseillers externes qui ont été engagés pour aider l'institution. Comment le Conseil d'État est-il informé de la mise en œuvre et du suivi des recommandations faites dans le cadre de ces audits ?*

La ligne comptable prise en compte comprend les mandats de consulting, de même qu'une grande diversité de frais liés aux activités d'enseignement (intervenants artistiques et pédagogiques), des frais techniques, des prestations de soutien psychologique offertes aux collaborateurs, collaboratrices, étudiantes et étudiants HEMU, des frais juridiques, des honoraires de révision comptable ou encore des expertises pour examens. Sur la période 2018-2022 mise en avant par l'interpellant, les frais liés aux missions et tâches courantes de l'HEMU représentent 91% du montant total de la rubrique « honoraires et conseillers externes », la part dévolue aux conseillers externes, experts et spécialistes représentant dès lors 9%.

L'ensemble des décisions stratégiques sont validées par le Conseil de fondation de l'HEMU-CL, sur présentation de devis et de budgets détaillés. La représentation des autorités publiques (cantons de Vaud, du Valais, de Fribourg et Ville de Lausanne) permet le suivi des décisions prises, de même que le suivi budgétaire spécifique à l'HEMU d'une part, et au CL d'autre part.

La mise en œuvre des recommandations issues de ces audits est ensuite suivie tant par le Conseil de fondation que par les autorités compétentes (DEF et HES-SO pour l'HEMU, FEM ainsi que Ville de Lausanne pour le CL).

2. *Le Conseil d'État évalue-t-il que les mesures prises ont permis de stabiliser l'institution et de garantir que la HEMU-CL est capable de mener sa mission d'enseignement à la satisfaction des étudiant-e-s et dans des conditions de travail apaisées pour les enseignant-e-s ?*

La reconnaissance et la renommée de la qualité de l'enseignement et des diplômés de l'HEMU sont démontrées aux niveaux national et international, d'une part grâce au très grand nombre de personnes candidatant depuis l'étranger pour étudier à l'HEMU, d'autre part grâce à l'insertion professionnelle des diplômés ainsi que par les récompenses obtenues par les alumnis.

Le milieu exigeant dans lequel évolue l'HEMU – il s'agit de dispenser une formation qui permette aux diplômés d'être concurrentiels sur un plan international – n'exclut cependant pas que des situations insatisfaisantes puissent se développer en regard, notamment, des conditions de travail. La direction de l'HEMU conduit diverses actions afin de faire évoluer les situations insatisfaisantes, par exemple en formalisant des commissions consultatives permanentes, en favorisant une bonne circulation des informations, en modernisant les procédures administratives ainsi que les outils de travail, etc.

Le chef du DEF, respectivement le service en charge du suivi des hautes écoles, rencontrent régulièrement la direction de l'HEMU et thématisent ces éléments dans leur suivi, de manière à s'assurer tant de la qualité des enseignements que des conditions de travail.

Concernant la mission d'enseignement non professionnel de la musique, la qualité de l'enseignement est également démontrée par la réussite des élèves du CL dans les examens ou concours, de même que par le nombre de personnes qui choisissent de poursuivre leur formation dans une perspective professionnalisante. Concernant les enseignants, la signature au 24 août 2023 d'un accord entre les parties, sous l'égide de l'office cantonal de conciliation et d'arbitrage en cas de conflits collectif, a mis un terme au conflit social existant et a permis le rétablissement de conditions de travail apaisées.

3. *La quinzaine de démissions connues (direction, personnel administratif et technique) entre 2018 et 2023, à laquelle s'ajoute le récent départ du responsable du département des Musiques Actuelles laisse penser que la situation de l'HEMU-CL reste préoccupante. Quelles sont les actions que pense mener le Conseil d'État pour permettre à l'institution de retrouver rapidement un climat de travail sain ?*

Le Conseil d'Etat rappelle que l'HEMU-CL est une institution privée et qu'il ne peut pas intervenir de manière directe, n'étant pas l'employeur. Il convient néanmoins de relever que le taux moyen de rotation du personnel dans une entreprise, selon les statistiques officielles de l'OFS, est de 15.5%. La quinzaine de démissions évoquée par Monsieur le Député Corboz représente, sur la période écoulée, un *turnover* annuel de 4.33% sur l'ensemble de l'effectif du personnel de direction, administratif et technique. Le Conseil d'Etat reste néanmoins attentif à ces thématiques dans le cadre de ses possibilités de suivi.

4. *L'HEMU- CL est une institution basée sur quatre sites, avec quatre autorités de tutelles. Sachant que c'est la seule école de musique en Suisse qui est établie sur trois cantons et qui regroupe tant de la formation professionnelle que de la formation destinée aux amateurs, le Conseil d'État estime-t-il que cette institution est trop grande ?*

Le Conseil d'Etat relève que le siège de l'institution est à Lausanne et que le Canton de Vaud est l'interlocuteur principal de l'HEMU-CL. Pour la partie HEMU, relative à l'enseignement professionnel, les cantons du Valais et de Fribourg sont liés au Canton de Vaud par le biais de conventions intercantionales. L'origine de l'HEMU VAUD-VALAIS-FRIBOURG réside dans la masse critique d'étudiants nécessaire pour construire une haute école spécialisée (HES) crédible. Les filières d'enseignement professionnalisant des cantons de Fribourg et du Valais étant trop faibles pour constituer des HES propres rattachées chacune à la HES-SO, ces cantons ont sollicité du Canton de Vaud de reprendre l'enseignement professionnel, tout en maintenant une activité dans leurs cantons respectifs. L'HEMU compte ainsi quelque 520 étudiants, ce qui reste inférieur, par exemple, aux 620 étudiants de la Haute école de musique (HEM) de Genève (qui compte aussi des étudiants à Neuchâtel) ou aux 1170 étudiants de la Hochschule der Künste Bern (HKB).

Historiquement, le Conservatoire de Lausanne réunissait à la fois des enseignements professionnels et non-professionnel. En créant la partie HES, il n'a pas été souhaité de faire disparaître l'enseignement non professionnel. C'est pourquoi CL et HEMU font partie d'une même institution. Le Conseil d'Etat souligne que cette proximité contribue également à développer les aspirations des jeunes vaudoises et vaudois à envisager un avenir professionnel dans la musique. Si la gestion de cette institution, avec ses différentes contraintes et ses cadres légaux distincts, est sans doute complexe, elle n'en est pas moins pertinente dans le paysage vaudois de la formation musicale.

5. *Le Conseil d'État estime-t-il que cette dispersion géographique est l'une des raisons des difficultés de l'institution ?*

Si les cadres légaux des trois cantons ainsi que le cadre intercantonal de la HES-SO apportent effectivement une nécessité de coordination, il convient de relever que la filière classique, qui est présente sur les trois cantons, est parfaitement stable, à la satisfaction de toutes les parties. Les problématiques strictement vaudoises soulignées par l'interpellation ne peuvent être généralisées à l'ensemble de l'institution.

6. *Comment, dans cette période de crise institutionnelle, le Conseil d'État s'assure d'entendre la voix des enseignant-es alors que ceux-ci ne sont plus représenté-es au sein du Conseil de fondation ?*

Il convient de relever que plusieurs instances participatives permettent au personnel enseignant de faire entendre leurs positions : conseil représentatif, collège des responsables de département, commission de la formation, commission artistique, commission de la recherche.

Par ailleurs, les statuts de la Fondation HEMU-CL, validés par le Conseil d'Etat, indiquent en particulier (art. 7 al. 5) : « Une personne employée par l'HEMU-CL ne peut pas être membre du Conseil de fondation ». Le Conseil d'Etat a dès lors souhaité garder une représentation au sein du Conseil de fondation, justement pour pouvoir suivre l'institution au plus près.

III Conclusion

Comme l'indique l'interpelant, « une institution qui est en crise a évidemment besoin de temps pour pacifier et stabiliser sa structure ». Le Conseil d'Etat est conscient de la complexité structurelle de cette institution privée qu'est l'HEMU-CL, avec ses missions diverses couvertes par des cadres légaux distincts. Il suit attentivement la situation en se tenant aux actions que lui permettent les cadres légaux en vigueur, tout en demeurant confiant quant à la capacité de l'institution à stabiliser sa structure pour la bonne exécution de ses missions.

Ainsi adopté, en séance du Conseil d'Etat, à Lausanne, le 28 août 2024.

La présidente :

C. Luisier Brodard

Le chancelier :

M. Staffoni