



**CANTON DU VALAIS
KANTON WALLIS**



**ETAT DE FRIBOURG
STAAT FREIBURG**



Ville de Lausanne

**Haute Ecole de Musique Vaud Valais Fribourg
et
Conservatoire de Lausanne**

**Rapport
du Groupe de travail "Gouvernance HEMU – CL"
à l'intention du Conseil de fondation**

3 juillet 2018

HEMU
VAUD VALAIS FRIBOURG

C:
conservatoire
de lausanne

Résumé

En raison de la situation difficile dans laquelle se trouvent la Haute Ecole de musique Vaud Valais Fribourg et le Conservatoire de Lausanne, ci-après l'HEMU-CL, et suite à l'absence du Directeur général, les autorités politiques en charge de l'HEMU-CL ont donné mandat à un Groupe de travail, sous la présidence du Professeur Dominique Arlettaz, d'analyser le fonctionnement actuel de la gouvernance de l'institution, de développer une réflexion sur l'évolution souhaitée et de formuler des propositions de réorganisation de la gouvernance et de mise en œuvre.

Suite à une large démarche d'écoute, le Groupe de travail a élaboré des propositions pour une nouvelle organisation de la gouvernance de l'HEMU-CL qui se basent sur les lois et conventions intercantionales en vigueur et sur l'idée de ne pas changer, du moins pour l'instant, la structure juridique de la Fondation du Conservatoire de Lausanne. L'organisation proposée implique des changements assez importants et favorise les principes de responsabilité, de collégialité et de participation.

La nouvelle organisation de la gouvernance peut se résumer comme suit :

- le maintien au sein de la même institution de la Haute Ecole de musique Vaud Valais Fribourg et du Conservatoire de Lausanne,
- un Conseil de fondation resserré qui se concentre sur des tâches de nature politique, stratégique et professionnelle,
- une Direction avec plus de responsabilités, en charge de la politique générale et des aspects transversaux concernant l'ensemble de l'institution,
- mais une Direction composée de 4 à 6 personnes qui fonctionne 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 qui prend des décisions notamment concernant l'organisation de l'enseignement, la stratégie de production 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.

Cette organisation clarifie les relations avec les autorités politiques, resserre les liens avec la HES-SO, renforce la responsabilité de la Direction, applique la participation à tous les niveaux (Direction, Commissions de la Direction, Conseil représentatif, Doyens et Responsables de domaines instrumentaux).

Le présent rapport décrit la démarche suivie, les détails de l'organisation proposée, ainsi que son impact sur le fonctionnement de l'institution et les principales étapes de mise en œuvre.

1. Mandat.....	4
2. Composition du Groupe de travail	5
3. Organisation actuelle de la gouvernance de l'HEMU-CL.....	5
a. Le Conseil de fondation	5
b. Le Comité de direction	6
c. La Direction.....	6
d. Le Conseil des directeurs	6
e. Le Conseil de la formation	6
f. Les Commissions musicales.....	6
g. Les autres responsables.....	6
4. Documents de base	6
5. Démarche	8
6. Principaux constats	10
7. Principes généraux	11
8. Propositions d'organisation.....	11
a. Le Conseil de fondation	12
• Missions du Conseil de fondation	12
• Composition du Conseil de fondation.....	13
b. Le Comité de direction	14
c. La Direction.....	14
• Fonctionnement de la Direction.....	14
• Missions de la Direction.....	15
• Composition de la Direction.....	16
• Choix des membres de la Direction.....	17
d. Les Directeurs et Directrices de sites et les Responsables de filières.....	17
e. Le Conservatoire de Lausanne.....	18
f. Le Conseil des directeurs	19
g. Le Conseil représentatif.....	19
h. Les Commissions de la Direction.....	20
i. Les Doyens et les Responsables de domaines instrumentaux	20
j. Les étudiants.....	21
k. La place de la recherche.....	21
l. La production	21
9. Impact de la nouvelle organisation sur le fonctionnement de l'HEMU-CL	22
a. Les interactions avec les autorités politiques.....	22
b. Les liens avec la HES-SO.....	22
c. Les prises de décision	22
d. L'impact financier	22
e. Les relations externes.....	23
10. Avenir de la relation avec l'EJMA	23
11. Mise en œuvre	24
12. Conclusion.....	24

1. Mandat

Vu la volonté de la Cheffe du Département de la formation, de la jeunesse et de la culture du canton de Vaud, du Directeur de l'instruction et du sport du canton de Fribourg, du Chef du Département de l'économie et de la formation du canton du Valais et du Directeur de la culture et du développement urbain de la Ville de Lausanne de :

- soutenir la Haute Ecole de Musique et Conservatoire de Lausanne (HEMU-CL), suite à l'absence de Directeur général,
- aider l'HEMU-CL à retrouver la sérénité nécessaire à la poursuite de ses activités dans de bonnes conditions,
- examiner l'opportunité de réviser l'organisation de l'HEMU-CL,
- préparer le recrutement du futur Directeur général ou de la future Directrice générale,

les autorités politiques, par l'intermédiaire de la Direction générale de l'enseignement supérieur du canton de Vaud, ont confié à Monsieur Dominique Arlettaz, professeur à l'Université de Lausanne, le mandat d'accompagner le processus de réflexion sur l'avenir de l'organisation de l'HEMU-CL, en particulier de :

- prendre connaissance de tous les documents de réflexion sur l'avenir de l'organisation de l'HEMU-CL (Loi du 11 juin 2013 sur les hautes écoles vaudoises de type HES (LHEV), Loi du 3 mai 2011 sur les écoles de musique (LEM), règlements, directives, rapports, y compris le rapport d'audit présentant les présentes difficultés),
- entendre toutes les personnes qui peuvent apporter une contribution à la réflexion sur l'organisation de l'HEMU-CL,
- constituer et présider un Groupe de travail composé du Comité de suivi et de deux membres du Conseil de la Fondation du Conservatoire de Lausanne, en plus de lui-même, et chargé de faire des propositions sur l'avenir de l'organisation de l'HEMU-CL,
- informer régulièrement le Groupe de travail des démarches entreprises,
- développer avec le Groupe de travail une réflexion sur l'organisation de l'HEMU-CL et sur les évolutions proposées,
- étudier la possibilité de concrétiser le rapprochement souhaité de l'EJMA avec l'HEMU-CL dans le cadre des réflexions sur l'organisation de l'HEMU-CL,
- formuler à l'intention des autorités politiques compétentes les propositions de modification de l'organisation et les propositions de mise en œuvre résultant des réflexions du Groupe de travail.

La réflexion et les propositions doivent porter principalement sur la gouvernance de l'HEMU-CL, notamment sur :

- le rôle et les compétences de décision de chaque organe de l'HEMU-CL, y compris du Conseil de fondation,
- la composition de ces organes,
- les relations qui doivent exister entre ces différents organes,
- les interactions entre l'HEMU-CL et la HES-SO,
- les relations entre les organes de l'HEMU-CL et les services administratifs des autorités de tutelle de l'HEMU-CL,
- l'impact de l'organisation sur le fonctionnement de l'HEMU-CL.

Ce mandat a été élaboré suite aux décisions politiques prises le 8 mars 2018 et formalisé le 30 avril 2018.

Pendant la réalisation de ce mandat, le Professeur Dominique Arlettaz a eu de fréquents échanges avec Madame Barbara Vauthey, qui assume la Présidence du Conseil des directeurs de l'HEMU-CL depuis le 8 mars 2018 et qui assure ainsi que les décisions soient prises pour garantir le fonctionnement de l'institution pendant cette période transitoire.

Depuis sa désignation comme nouvelle Présidente du Conseil de la Fondation du Conservatoire de Lausanne en date du 30 avril 2018, Madame Josiane Aubert a été régulièrement associée aux réflexions en cours.

L'objectif fixé au Professeur Dominique Arlettaz consistait à fournir un rapport au début de l'été 2018.

2. Composition du Groupe de travail

Le Groupe de travail mentionné dans le mandat ci-dessus est composé de :

- Monsieur Dominique Arlettaz, Président du Groupe de travail,
- Madame Josiane Aubert, Présidente du Conseil de la Fondation du Conservatoire de Lausanne,
- Madame Barbara Vauthey, Présidente du Conseil des directeurs,
- Comité de suivi : Mesdames Nicole Minder et Chantal Ostorero, Messieurs Jacques Cordonier, Michael Fiaux, Nicolas Gyger, Michael Kinzer et Philippe Trinchan,
- Conseil de fondation : Madame Maya Breitenstein et Monsieur Marc Floquet.

Le Groupe de travail a tenu trois séances, les 30 avril, 1^{er} juin et 14 juin 2018. Il a forgé son avis sur la base de documents détaillés élaborés par le Président et il a approuvé le présent rapport. La Présidente du Conseil de fondation et la Directrice générale de l'enseignement supérieur du canton de Vaud ont été régulièrement tenues informées de l'avancement de la réflexion.

3. Organisation actuelle de la gouvernance de l'HEMU-CL

L'organisation actuelle de la gouvernance de l'HEMU-CL est fixée par les Statuts de la Fondation du Conservatoire de Lausanne, ainsi que dans le Règlement interne de la Haute Ecole de musique Vaud Valais Fribourg qui est en adéquation avec la Convention intercantonale sur la Haute Ecole spécialisée de Suisse occidentale (HES-SO), avec la LHEV et son Règlement d'application, et avec les Statuts de la Fondation du Conservatoire de Lausanne.

La gouvernance de l'HEMU-CL se compose des organes suivants.

a. Le Conseil de fondation

Le Conseil de fondation est composé au maximum de 19 personnes, soit

- 5 membres désignés par le Comité de l'Association des Amis du Conservatoire,
- 2 membres représentant les milieux du jazz,
- 3 membres désignés par le Conseil d'Etat du canton de Vaud,
- 3 membres désignés par la Municipalité de Lausanne,
- 1 membre désigné par le Conseil d'Etat du canton de Fribourg,
- 1 membre désigné par le Conseil d'Etat du canton du Valais,
- 3 professeurs, dont 2 de la Haute Ecole de musique et 1 du Conservatoire de Lausanne (ils sont élus par le corps professoral),
- le Directeur général.

Le Conseil de fondation a notamment les compétences suivantes :

- il nomme le Comité de direction,
- il nomme le Directeur général ou la Directrice générale (ci-après le DG),
- il nomme les autres membres de la Direction,
- il nomme les professeurs titulaires du Conservatoire.

b. Le Comité de direction

Le Comité de direction est composé comme suit :

- le président, le vice-président, le secrétaire et le trésorier de la Fondation du Conservatoire de Lausanne,
- un professeur titulaire,
- le Directeur général,
- le Directeur administratif qui participe aux séances avec voix consultative.

Le rôle du Comité de direction est d'expédier les affaires courantes et d'exécuter les travaux dont le charge le Conseil de fondation.

c. La Direction

La Direction est prévue par la LHEV et le Règlement interne de l'HEMU-CL. Elle est composée du Directeur général, des Directeurs et Directrices de sites et du Directeur administratif.

Dans les faits, il semble qu'elle ne se réunisse pas et n'assume pas – du moins pas complètement – les responsabilités qui lui sont dévolues par la LHEV. De facto, ses tâches sont assumées par le Directeur général seul ou par le Comité de Direction, ou dans certains cas, par le Conseil des directeurs.

d. Le Conseil des directeurs

En fait, le Conseil des directeurs est identique à la Direction telle que décrite ci-dessus, complétée par la Directrice adjointe du site de Fribourg et par le Responsable des finances. Cet organe est informé des décisions du Comité de direction ou du DG, traite les affaires courantes de chaque site, partage des informations et discute de certaines questions concernant l'ensemble de l'institution.

e. Le Conseil de la formation

Le Conseil de la formation réunit le Coordinateur de l'enseignement, les responsables des filières et les Coordinateurs des orientations. Il a récemment été mis en suspens par le Conseil de fondation.

f. Les Commissions musicales

Les deux commissions musicales de l'HEMU : "classique" et "jazz", ont été dissoutes avec l'entrée en vigueur de la LHEV. Il existe actuellement uniquement la commission musicale du Conservatoire.

g. Les autres responsables

Par ailleurs, il existe des Responsables de filières, des Coordinateurs d'orientations, des Doyens et des Responsables de domaines instrumentaux, des Responsables pédagogiques, des Responsables de missions HES.

4. Documents de base

La réflexion conduite par le Groupe de travail et les propositions qui sont formulées dans le présent rapport sont construites en tenant compte des textes légaux, réglementaires et conventionnels suivants :

- la Loi du 11 juin 2013 sur les hautes écoles vaudoises de type HES (LHEV),
- la Loi du 3 mai 2011 sur les écoles de musique (LEM),

- la Convention du 30 mai 2008 entre l'Etat de Vaud et l'Etat du Valais sur le transfert au Conservatoire de Lausanne de l'enseignement professionnel de la musique du Conservatoire supérieur et Académie de musique Tibor Varga,
- la Convention du 30 mai 2008 entre l'Etat de Vaud et l'Etat de Fribourg sur le transfert au Conservatoire de Lausanne de l'enseignement professionnel de la musique du Conservatoire de Fribourg,
- la Convention du 23 janvier 2015 entre l'Etat de Vaud et la Fondation du Conservatoire de Lausanne représentant la Haute Ecole de musique Vaud Valais Fribourg,
- les statuts de la Fondation du Conservatoire de Lausanne,
- le Règlement interne de la Haute Ecole de musique Vaud Valais Fribourg,
- le Règlement du Conservatoire de Lausanne,
- les Statuts du personnel enseignant et de recherche de l'HEMU,
- le Statut du corps enseignant du Conservatoire de Lausanne,
- le Statut du personnel administratif et de l'intendance du Conservatoire de Lausanne,
- différents règlements d'études,
- différentes directives.

Par ailleurs, les rapports suivants ont alimenté la réflexion du Groupe de travail :

- Rapport final du 26 février 2018 sur la Démarche BCBG (Bonne Communication et Bonne Gouvernance) de la société Alderus Consulting, réalisé par Monsieur Dominique Alain Freymond, et ses annexes,
- Rapport du 12 mars 2018 intitulé "Commission Gouvernance HEMU-CL, Recommandations de la Commission" élaboré par une commission du Conseil de la Fondation du Conservatoire de Lausanne.

Le rapport final du 26 février 2018 sur la Démarche BCBG (Bonne Communication et Bonne Gouvernance) de Monsieur Dominique Alain Freymond formule les 10 recommandations suivantes :

Recommandations à court terme :

1. clarification du rôle et des responsabilités du Directeur général pour l'année 2018 (*Commentaire : La question ne se pose plus puisque le Directeur général n'est plus en fonction.*),
2. initialisation rapide d'un processus professionnel et rigoureux pour trouver la bonne personne qui succèdera à Hervé Klopfenstein,
3. mise en place rapide d'une politique d'information et de communication pour rassurer l'ensemble du personnel (PAT, PER) et les étudiants sur la situation de l'HEMU-CL,
4. recréer la cohésion au sein du Conseil des directeurs,
5. création d'un poste d'ombudsman et d'un Conseil d'éthique.

Recommandations à moyen terme :

6. amélioration de la gouvernance du Conseil de fondation avec une composition adaptée et formalisation des liens et de l'échange d'informations avec les autorités politiques,
7. revoir fondamentalement l'organisation de l'HEMU-CL et ses principaux organes afin d'en clarifier et améliorer le fonctionnement (*Commentaire : proposition est faite d'une Direction à trois membres*),
8. clarifier la hiérarchie et les responsabilités des services généraux et renforcer les compétences dans les domaines finances, ressources humaines et communication,
9. recréer une culture du dialogue et du feedback basée sur la confiance et la transparence autant pour l'ensemble du personnel qu'avec le Conseil représentatif et les associations,
10. développer des perspectives d'avenir de l'HEMU-CL et mettre à jour une vision 2020 – 2025.

Les Recommandations 4, 5, 6, 7 et 8 concernent particulièrement la gouvernance de l'institution.

Pour sa part, le Conseil de la Fondation du Conservatoire de Lausanne a constitué en son sein une commission chargée de proposer des modifications de la gouvernance de l'HEMU-CL. Cette commission a livré un rapport intitulé "Commission Gouvernance HEMU-CL, Recommandations de la Commission" en date du 12 mars 2018, rapport qui n'a pas été discuté par le Conseil de fondation. Parmi les conclusions de ce rapport figurent les recommandations suivantes concernant l'organisation :

- resserrer la composition du Conseil de fondation à 8 ou 10 membres,
- ne plus inclure le Directeur général au sein du Conseil de fondation,
- prévoir des réunions plus fréquentes du Conseil de fondation et des indemnités de défraiement des membres du Conseil,
- prévoir un règlement d'organisation du Conseil de fondation,
- constituer deux commissions permanentes du Conseil de fondation : une commission d'audit ou de contrôle (chargée notamment d'accompagner la Direction et de procéder aux entretiens annuels de service de ses membres) et une commission financière (chargée d'accompagner la Direction et le Conseil de fondation sur le plan budgétaire et celui des investissements, et discuter des rémunérations),
- limiter le rôle du Président à la conduite des séances du Conseil de fondation, à la préparation des débats, à la collecte et à la transmission aux membres du Conseil de fondation des informations pertinentes et du suivi des décisions prises,
- supprimer le Comité de direction et le remplacer par un Bureau du Conseil,
- confirmer le Directeur général au sommet de l'institution et lui adjoindre le Directeur administratif comme directeur général adjoint,
- mettre en place immédiatement une procédure ou un organe de contact, d'audition et de surveillance (évaluation) de la Direction,
- demander à la Direction de se réunir en intégralité très périodiquement,
- prévoir des règles de suppléance au sein de la Direction,
- réexaminer le cahier des charges du Directeur du Conservatoire et apprécier le temps de travail nécessaire,
- réfléchir au fonctionnement de la Commission de la formation,
- rédiger des directives détaillées concernant le processus de recrutement et de titularisation des enseignants,
- prévoir une implication plus forte du Conseil de fondation dans les nominations et titularisations.

5. Démarche

Le travail de réflexion effectué pour répondre au mandat des autorités politiques est constitué :

- d'une analyse des documents existants,
- d'une large démarche d'écoute qui a permis de prendre connaissance des témoignages et des expériences de nombreux interlocuteurs internes et externes, sur invitation ou à leur demande,
- de l'expérience du mandataire dans le domaine de la formation supérieure,
- de la formulation de propositions de réorganisation de la gouvernance qui ont fait l'objet d'une discussion approfondie au sein du Groupe de travail,
- de séances d'informations présentant à toutes les collaboratrices et à tous les collaborateurs de l'HEMU-CL les propositions du Groupe de travail,
- de la rédaction d'un rapport à l'intention du Conseil de fondation ; ce dernier est prié de discuter les propositions présentées dans ce rapport avec les autorités politiques en charge de l'HEMU-CL, puis de se prononcer.

A cet effet, le Président du groupe de travail a eu plusieurs échanges avec :

- Josiane Aubert, présidente du Conseil de fondation,
- Chantal Ostorero et Michael Fiaux de la Direction générale de l'enseignement supérieur du canton de Vaud,
- Barbara Vauthey, Présidente du Conseil des directeurs pendant la période intérimaire.

Il a eu un entretien individuel avec chacune des personnes suivantes :

à l'interne de l'HEMU-CL :

- Nicolas Gillard, Président du Conseil de fondation,
- les membres de la Commission "Gouvernance" du Conseil de fondation,
- Maya Breitenstein, membre du Conseil de fondation et représentante du Service de la culture de la ville de Lausanne,
- Mathieu Fleury, Directeur administratif,
- Alain Chavallaz, Directeur du Conservatoire et Coordinateur de l'enseignement,
- Béatrice Zawodnik, Directrice du site de Lausanne – Grotte,
- Laurence Desarzens, Directrice du site de Lausanne – Flon,
- Jean-Pierre Chollet, Directeur du site de Fribourg,
- Laurence Jeanningros, Directrice adjointe du site de Fribourg,
- Aurélien D'Andrès, Directeur du site de Sion,
- Christophe Descamps, Responsable des finances,
- les membres du Bureau du Conseil représentatif, soit Julia Doit-Ferrand, Jean-Pierre Schaller et Carine Tripet-Lièvre,
- Angelika Gusewell, Responsable de la recherche à l'HEMU,
- Rodolphe Moser, Responsable du bureau de la production,
- Thierry Weber, Directeur de l'Institut romand de pédagogie musicale,
- Christine Fleischmann et Marc Pantillon, Présidente et membre du Comité de l'Association des professeurs (APC),
- les représentants des quatre associations d'étudiants (sites de Lausanne-classique, de Lausanne-Flon, de Fribourg, de Sion), soit une dizaine d'étudiantes et d'étudiants,
- Jean-François Antonioli, professeur,
- Julien Boss, professeur,
- Thomas Dobler, professeur et responsable pédagogique,
- Catherine Imseng, professeure,
- Frédéric Meyer de Stadelhofen, professeur,
- Jean-Pierre Schaller, professeur,

et à l'externe :

- Pierre Wavre, ancien Directeur général de l'HEMU-CL,
- Cedric Divoux, ancien Directeur administratif de l'HEMU-CL,
- Luciana Vaccaro, Rectrice de la HES-SO,
- Philippe Dinkel, Directeur de la HEM-Genève et responsable du domaine "Musique et Arts de la scène" de la HES-SO,
- Francis Waldvogel, vice-président du Conservatoire de Genève,
- Julien Feltin, Directeur de l'EJMA,
- Sylvie Progin, Secrétaire générale de la Fondation pour l'enseignement de la musique (FEM),
- Dominique Alain Freymond, auteur de l'audit "Démarche BCBG" sur la situation de l'HEMU-CL.

Au moment où le Groupe de travail a finalisé ses réflexions et avant de déposer le présent rapport, le Président du Groupe de travail a organisé trois séances d'information afin de présenter, en toute transparence, les principales propositions de modification de la gouvernance. Ces séances ont eu lieu :

- le 6 juin 2018 à l'intention des membres du Conseil des directeurs, des membres du Bureau du Conseil représentatif et de la Responsable de la recherche,
- les 11 et 14 juin 2018 à l'intention de l'ensemble des collaboratrices et des collaborateurs de l'HEMU-CL.

6. Principaux constats

De manière synthétique, les éléments suivants ressortent de ces entretiens et sont souvent évoqués par plusieurs interlocuteurs :

- La structure de l'HEMU-CL est complexe du fait de l'existence de quatre sites pour la Haute Ecole de musique et du Conservatoire et de sa dépendance de quatre tutelles politiques différentes (les cantons de Vaud, Valais, Fribourg et la ville de Lausanne), de sa mission d'enseignement à des niveaux d'études différents et de sa pratique de différents types de musique ; cette complexité ne facilite pas la recherche d'un modèle de gouvernance qui puisse prendre en compte tous les intérêts tout en restant simple et lisible.
- Les relations entre l'HEMU-CL et les autorités politiques ne passent actuellement que rarement par le Conseil de fondation. Les questions pratiques sont en général directement réglées par le Directeur général de l'HEMU-CL et la Direction générale de l'enseignement supérieur du canton de Vaud.
- Le rôle du Conseil de fondation doit être précisé : de facto, ce Conseil valide de nombreuses décisions prises par le Comité de direction ou par le Directeur général ; ses compétences sont un mélange entre des compétences stratégiques et opérationnelles ; de plus, il a de la peine à jouer un rôle de surveillance ou d'évaluation de la Direction.
- Le Comité de direction est un organe à cheval entre le Conseil de fondation et la Direction, ce qui nuit à la clarté de la gouvernance et dilue les responsabilités.
- La LHEV n'est pas appliquée complètement : cela concerne en particulier le rôle et le fonctionnement de la Direction.
- La plupart des interlocuteurs ne savent pas où les décisions sont formellement prises et constatent une confusion entre des instances de proposition, de discussion, d'information ou de décision : il est par conséquent indispensable de clarifier les compétences de décision des différents organes.
- Dans les faits, les décisions sont actuellement prises le plus souvent par le seul Directeur général : cette concentration du pouvoir sur une seule personne a des avantages en termes de cohérence et d'efficacité, mais peut créer certains malaises et un trop fort sentiment d'une gouvernance "autoritaire". Ce point doit être corrigé si l'on veut restaurer la confiance à l'interne et créer plus d'adhésion.
- Il y a une volonté clairement exprimée par tous les interlocuteurs d'instaurer plus de participation au sein de l'institution, à tous les niveaux.
- Les étudiants, qui doivent être au centre des préoccupations de la gouvernance, souhaitent pouvoir donner leur avis sur les filières d'études, sur l'organisation de l'enseignement et contribuer à l'évaluation des enseignements.
- Tous les interlocuteurs – ou presque – s'accordent sur le fait que la présence du Conservatoire de Lausanne au sein de l'institution est un atout majeur, aussi bien pour la Haute Ecole de musique que pour le Conservatoire ; il faut en revanche s'assurer que son positionnement soit correct et que sa Direction soit en mesure d'assurer le leadership nécessaire, d'incarner et de représenter le Conservatoire.
- Il y a une nécessité d'instaurer sans tarder un concept et une culture Qualité.
- Il faut renforcer l'importance de la recherche au sein de la Haute Ecole de musique.
- Le rôle des Doyens et des Responsables de domaines instrumentaux doit être renforcé.
- Le rôle et le positionnement du Conseil représentatif doivent être redéfinis.

- Pour que la légitimité académique de l'HEMU soit forte, les liens avec la HES-SO doivent être resserrés à tous les niveaux, du point de vue de la formation et de la recherche, mais aussi en termes de politique générale et de stratégie.
- La production est une source de tensions, ce qui implique que la stratégie en matière de production et les modalités d'organisation doivent être clarifiées.
- le futur Directeur général ou la future Directrice générale doit être un musicien et se consacrer entièrement à sa fonction (en particulier, il ne devrait pas exercer d'autres fonctions qui pourraient se trouver en conflit d'intérêts avec sa fonction de Directeur général).

7. Principes généraux

Sur la base des différents documents, du résultat des entretiens et des constats ci-dessus, la réflexion qui conduit à des propositions de modification de la gouvernance de l'HEMU-CL suit les principes suivants :

- se baser sur la LHEV, la LEM et les conventions intercantionales et vérifier qu'elles soient dûment appliquées,
- ne pas envisager de modification de la forme juridique, du moins pour l'instant, car une modification du statut de fondation impliquerait probablement des coûts importants, des problèmes liés à la caisse de pension, un démantèlement de la présence de la Haute Ecole de musique et du Conservatoire au sein de la même institution et une instabilité institutionnelle qui n'est pas opportune dans la situation actuelle,
- chercher une organisation qui puisse garantir des relations adéquates avec les autorités politiques et leurs responsables administratifs (cantons de Vaud, de Fribourg, du Valais, ville de Lausanne), du point de vue de la vision politique et du point de vue de la surveillance,
- veiller à établir des relations adéquates avec la HES-SO,
- augmenter l'autonomie de l'institution et donc les responsabilités de ses organes de gouvernance, pour autant que le cadre des compétences décisionnelles soit clairement défini,
- lier en toutes circonstances pouvoir décisionnel et responsabilité,
- baser la réflexion sur le bon positionnement des compétences de décision, avec si possible pour chaque décision, deux niveaux d'intervention, soit le premier niveau qui propose et le second niveau qui décide,
- éviter une organisation susceptible de placer des personnes en situation de conflit d'intérêts.
- établir une gouvernance plus participative, notamment en instaurant une Direction composée de plusieurs personnes et en incluant quelques membres de la communauté de l'HEMU-CL (en particulier des enseignants et des étudiants) au sein de certains organes consultatifs,
- instaurer une culture "Qualité".

8. Propositions d'organisation

Suite à la crise actuelle et en poursuivant l'objectif de restaurer la confiance et le sens des responsabilités, il semble nécessaire de proposer un nouveau modèle de gouvernance qui favorise le respect, la collégialité et la participation. Le modèle présenté ci-après instaure une certaine rupture par rapport au fonctionnement institutionnel actuel. Il doit être compris comme un tout cohérent dont les éléments principaux sont, en bref :

- le maintien au sein de la même institution de la Haute Ecole de musique Vaud Valais Fribourg et du Conservatoire de Lausanne,
- un Conseil de fondation resserré qui se concentre sur des tâches de nature politique, stratégique et professionnelle,

- 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 4 à 6 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 de production 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.

Ce dispositif cohérent est présenté en détails dans les paragraphes qui suivent. Il s'agit à ce stade d'une description sommaire et il conviendra de déterminer dans les mois qui viennent le niveau de détail qui devra être ancré dans les textes règlementaires, ceci afin de fixer d'une part les éléments qui sont constitutifs du dispositif proposé et de laisser d'autre part une marge de manœuvre suffisante pour que le Conseil de fondation et la Direction puissent assumer leurs responsabilités et qu'ils soient en mesure de définir et d'appliquer leur vision stratégique.

a. Le Conseil de fondation

Le Conseil de la Fondation du Conservatoire de Lausanne, ci-après le Conseil de fondation, est l'organe suprême de la Fondation. Pour les raisons exposées plus haut, il convient de redéfinir ses missions et sa composition.

• Missions du Conseil de fondation

Le Conseil de fondation doit assumer des tâches de nature politique, des tâches de nature stratégique et des tâches de nature professionnelle, ceci pour l'ensemble de l'institution, la Haute Ecole de musique Vaud Valais Fribourg et le Conservatoire de Lausanne.

Plus précisément il assume les responsabilités suivantes :

Responsabilités de nature politique :

- assurer le lien avec les autorités politiques en charge de l'HEMU-CL,
- vérifier que la stratégie de l'institution soit en adéquation avec les intentions des autorités politiques et avec les ressources disponibles.

Responsabilités de nature stratégique :

- approuver la stratégie de l'institution, sur proposition de la Direction, en procédant à la vérification mentionnée ci-dessus,
- nommer le Directeur général ou la Directrice générale,
- nommer les membres de la Direction, sur proposition du Directeur général ou de la Directrice générale, en vérifiant que le choix corresponde à la stratégie proposée,
- nommer les Directeurs et Directrices de sites, sur proposition de la Direction,
- approuver toutes les décisions stratégiques proposées par la Direction, par exemple celles ayant trait au périmètre et à la localisation des activités,
- approuver certaines décisions qui ont une importance particulière en termes de gestion, en particulier adopter le budget et les comptes,
- désigner l'organe de révision externe,
- établir régulièrement une analyse des risques,

- ratifier le Règlement interne proposé par la Direction et adopté par le Conseil représentatif,
- adopter les règlements liés au statut du personnel et les autres règlements de sa compétence,
- assumer la responsabilité de la mise en place et de l'application d'un concept Qualité, par la Direction,
- en particulier, évaluer la qualité du fonctionnement de la Direction et des divers organes de gouvernance,
- assurer la surveillance du fonctionnement de l'institution et de la réalisation des missions qui lui sont confiées en recourant si nécessaire aux outils de surveillance adéquats,
- arbitrer les situations conflictuelles qui ne peuvent pas être réglées au niveau de la Direction,
- jouer le rôle de Conseil d'éthique qui veille au respect des règles de déontologie (quitte à déléguer une partie de cette tâche à un ombudsman).

Responsabilités de nature professionnelle :

- favoriser les liens entre l'HEMU-CL et les milieux professionnels,
- conseiller la Direction en matière d'insertion professionnelle des diplômé-e-s,
- identifier les besoins de formation en interaction avec les milieux professionnels.

Responsabilité générale :

- adopter et modifier les Statuts de la Fondation, sous réserve des décisions de l'Autorité de surveillance des fondations.

En revanche, le Conseil de fondation ne devrait plus assumer la responsabilité des décisions opérationnelles et ne devrait plus être autorité d'engagement des professeurs, des autres membres du personnel de l'enseignement et de la recherche, ainsi que du personnel administratif. Ses seules compétences de nomination doivent concerner les différentes fonctions de direction.

Ce type de compétences en font un conseil qui est à la fois un organe stratégique et un conseil professionnel qui doit faciliter l'insertion de l'HEMU-CL et de ses étudiants dans le paysage musical local, national et international. Le Conseil de fondation tient donc lieu de Conseil professionnel au sens de la LHEV.

• **Composition du Conseil de fondation**

Jusqu'ici, le Conseil de fondation comprenait 19 membres. A l'avenir, il devrait être composé de 10 personnes, soit 1 président-e et 9 membres : 4 membres qui ont une sensibilité politique, 2 membres qui ont une compétence académique et 3 membres qui ont une compétence de professionnels de la musique.

Les 4 membres qui ont une sensibilité politique ont principalement pour mission de vérifier que la politique générale de l'institution soit conforme aux intentions des autorités de tutelle en matière de formation et de culture et que la gestion soit cohérente avec les ressources disponibles. Le-la Président-e et les 4 membres ayant une sensibilité politique sont désignés formellement par le Conseil de fondation, en concertation avec les autorités de tutelle, qui veille à une représentation des quatre autorités de tutelle et qui s'efforce d'y inclure toutes les compétences requises, en particulier en matière de connaissance des milieux politiques, de gestion de la formation supérieure, d'organisation de l'offre culturelle ou de compréhension des politiques et finances publiques. Ces membres ne sont donc pas des représentants d'une autorité particulière, mais ils apportent ensemble les compétences indispensables à la prise en compte des différentes sensibilités politiques. Ainsi, les services administratifs des autorités de tutelle doivent proposer au Conseil de fondation un ensemble cohérent de 4 membres, respectivement veiller à cette cohérence globale lors du remplacement d'un membre quittant le Conseil de fondation.

Les 2 membres qui ont une compétence académique veillent à la qualité académique de l'institution et à l'adéquation de sa politique académique avec les intentions de la HES-SO, dont l'HEMU fait partie. Ils s'assurent de la meilleure insertion de l'HEMU dans le paysage de la formation supérieure aux niveaux suisse et international. Ils sont désignés par le Conseil de fondation et devraient provenir du milieu des Hautes Ecoles (ils peuvent par exemple être choisis parmi les professeurs ou anciens professeurs, les membres ou anciens membres d'une Direction d'une autre Haute Ecole de musique – suisse ou étrangère – voire provenir d'une autre Haute Ecole ou d'un autre secteur de la HES-SO).

Les 3 membres qui ont une compétence de professionnels de la musique doivent apporter le regard des potentiels employeurs des futurs diplômés de l'HEMU-CL, faciliter les contacts avec les milieux professionnels et conseiller l'institution au sujet de ses principales orientations musicales et du contenu de ses formations. Ils sont désignés par le Conseil de fondation qui s'assure de représenter les différents types de musique présents à l'HEMU-CL. Parmi eux, un ou deux membres pourraient être proposés par l'Association des Amis du Conservatoire.

Le Conseil de fondation ne comprend en revanche aucun collaborateur ou collaboratrice de l'HEMU-CL, contrairement à la situation actuelle. Le·la Directeur·trice général·e (ou tous les membres de la Direction) ne fait (ne font) pas partie du Conseil de fondation, mais il(s) assiste(nt) aux séances du Conseil de fondation, sauf en cas de décision expresse du Conseil ; de même, lorsque le Conseil de fondation traite d'un objet particulier, il invite si nécessaire le Responsable des finances, les Directeurs·trices de sites (le·la Directeur·trice du Conservatoire) ou d'autres personnes ayant une responsabilité spécifique.

Le Conseil de fondation peut élire en son sein un Bureau composé du·de la Président·e, d'un·e vice-président·e et d'un autre membre. Ce Bureau pourrait se réunir plus fréquemment, pour préparer les séances du Conseil de fondation, pour assurer le suivi et être "mobilisable" au besoin.

Le·la Président·e entretient régulièrement des contacts étroits avec l'ensemble de la Direction.

b. Le Comité de direction

Le Comité de direction est actuellement un organe qui réunit des membres du Conseil de fondation et le Directeur général. Il est donc à cheval sur deux niveaux de la gouvernance. Cette situation n'est pas appropriée car elle engendre de la confusion en matière de compétences décisionnelles et dilue les responsabilités.

Par conséquent, le Comité de direction est supprimé.

c. La Direction

• Fonctionnement de la Direction

Il est indispensable d'installer à la tête de l'ensemble de l'institution, Haute Ecole de musique et Conservatoire de Lausanne, une Direction composée de plusieurs personnes. Le fonctionnement de la Direction doit être conforme à la LHEV qui prévoit une Direction composée au total de 3 à 8 personnes : la Direction prend ses décisions collégalement et si possible par consensus, mais le DG préside la Direction et tranche en cas d'absence de consensus. La Direction devrait siéger très régulièrement (chaque semaine ou au moins deux fois par mois).

Le DG préside la Direction, exerce un leadership sur l'institution et la représente. Il consacre la totalité de son temps à cette mission. Les autres membres de la Direction, dont la composition est proposée ci-dessous, assument collégalement la responsabilité de l'ensemble de l'institution. Chaque membre de la Direction est en charge d'un ou de plusieurs secteur(s) particulier(s) qu'il traite seul, mais pour lequel les décisions sont prises par l'ensemble de la Direction. La présence de plusieurs personnes à la Direction, dont des

professeurs, permet de sensibiliser la Direction aux attentes des différentes composantes de l'HEMU-CL. En revanche, ces personnes ne sont pas à la Direction pour défendre l'entité ou le site dont ils émanent.

Les professeurs membres de la Direction conservent dans leur cahier des charges une part d'enseignement et, le cas échéant, de recherche. Cette solution ancre le principe de la participation des professeurs à la gouvernance de l'institution. Leur mandat au sein de la Direction est d'une durée de 5 ans, renouvelable. A l'issue de leur mandat, ils retrouvent la fonction et le cahier des charges qu'ils avaient avant leur participation à la Direction, éventuellement après avoir bénéficié d'un congé scientifique (prévu par la LHEV).

• **Missions de la Direction**

La Direction dirige l'institution sur les plans pédagogique, scientifique, artistique, administratif et financier. Elle a donc pour mission de donner une orientation stratégique à l'HEMU-CL et de prendre en charge toutes les tâches transverses à l'ensemble de l'institution. Cela comprend la définition de la politique générale, la définition des objectifs en matière d'enseignement et de recherche, l'engagement de l'ensemble du personnel d'enseignement et de recherche et du personnel administratif (à l'exception des titulaires d'une fonction de direction), la définition des processus de recrutement du personnel, l'élaboration des règlements généraux (certains règlements étant ensuite adoptés par le Conseil de fondation), la mise en place d'un système Qualité, la rédaction d'une charte éthique, l'interaction avec les services administratifs des autorités de tutelle, les relations avec la HES-SO, la négociation d'accords de collaboration avec des partenaires et la représentation de l'institution.

Ces missions sont décrites par la LHEV qui fixe à son art. 26 la liste de compétences dévolues à la Direction, soit en résumé et dans le contexte d'une haute école disposant d'un Conseil de fondation :

- définir la stratégie générale, la discuter avec le Conseil représentatif et la soumettre pour approbation au Conseil de fondation,
- réaliser les missions prévues par le mandat de prestations qui lie l'HEMU à la HES-SO, ainsi que les missions particulières confiées par les autorités politiques,
- engager l'ensemble du personnel, à l'exception des postes dont l'autorité d'engagement est le Conseil de fondation (le DG, les membres de la Direction, les Directeurs et Directrices de sites),
- gérer les ressources humaines,
- mettre en œuvre et appliquer les décisions des organes de la HES-SO, en particulier s'agissant de l'application du système de contrôle interne et de gestion de la qualité,
- établir la planification financière, le budget et les comptes, et les soumettre pour adoption au Conseil de fondation,
- gérer les infrastructures et les équipements,
- proposer le règlement interne au Conseil représentatif,
- organiser l'enseignement,
- développer la recherche appliquée,
- prononcer les décisions disciplinaires,
- décider de l'ouverture ou de la fermeture de filières de formation continue,
- représenter l'HEMU et le CL,
- négocier et conclure les accords de collaboration,
- établir le rapport annuel d'activités,
- répondre aux propositions et interpellations du Conseil représentatif et, le cas échéant, y donner les suites requises.

Les compétences décisionnelles de la Direction sont donc accrues par rapport à la situation actuelle puisqu'elle est autorité d'engagement de tout le personnel, à l'exception de la nomination des fonctions de direction qui incombe au Conseil de fondation. De plus, c'est bien la Direction qui doit assurer le contact avec les services administratifs des autorités

politiques et avec la HES-SO pour tout ce qui concerne le fonctionnement de la Haute Ecole de musique.

- **Composition de la Direction**

La question de la composition de la Direction est délicate pour les raisons suivantes :

- il faut avoir à la Direction des personnes qui sont choisies pour leur capacité d'assumer un rôle de direction et leurs compétences correspondant aux responsabilités spécifiques qui leurs seront confiées. Elles doivent être en mesure d'aider le DG dans le choix des orientations stratégiques et dans la conduite de l'institution ;
- il faut que les membres de la Direction soient bien au courant du fonctionnement opérationnel de l'institution et soient sensibles au climat interne ;
- il faut que les membres de la Direction soient sensibles aux différents types d'activités de l'HEMU-CL (les différents types de musique, mais aussi les différents niveaux de formation) et comprennent les enjeux des différents sites ;
- il faut que l'institution se reconnaisse dans la composition de la Direction ;
- il faut éviter les conflits d'intérêts qui pourraient concerner des personnes qui siègent dans un organe en ayant deux types de responsabilités différentes et potentiellement contradictoires ; ce point est particulièrement important en regard des compétences de nomination et des décisions disciplinaires ;
- la Direction doit enfin être composée de manière à assurer la représentation de l'HEMU-CL dans différents organes externes en ayant les bonnes compétences au bon endroit.

Ces raisons restreignent le choix du modèle retenu pour composer la Direction et l'on pourrait imaginer laisser cette composition ouverte et donner ainsi une marge de manœuvre au futur DG. Cependant, vu les tensions existantes, il convient de cadrer un peu la composition et le fonctionnement de la Direction.

Il est donc proposé une Direction composée de 5 personnes qui partagent la responsabilité de l'institution : le DG, le Directeur administratif et trois Directeurs ou Directrices adjoint·e·s qui apportent une compétence académique et qui sont choisi·e·s, dans la mesure du possible, parmi les professeur·e·s (ou enseignant·e·s) de l'HEMU-CL, en tenant compte de la diversité des domaines d'enseignement (notamment enseignement classique, jazz/musique actuelle et non professionnel). Parmi ces trois membres académiques de la Direction, on peut aussi envisager, en fonction de la disponibilité des professeur·e·s et des compétences requises, que l'un ou l'autre soit choisi à l'externe de l'HEMU-CL. Ce nombre de 5 membres de la Direction est indicatif, mais au moment de la rédaction des textes règlementaires, il faudra laisser une marge de manœuvre en formulant : "entre 4 et 6 membres".

Cette composition est donc construite sur la volonté d'avoir une Direction composée de plusieurs personnes et sur l'invitation à la participation adressée aux professeur·e·s de l'HEMU-CL, ce qui est bienvenu en raison des compétences décisionnelles accrues attribuées à la Direction. Cet aspect de la présente proposition de gouvernance est un changement de culture important. Le principe est que des membres du personnel d'enseignement et de recherche s'engagent, à l'invitation du DG et du Conseil de fondation, à assumer des responsabilités institutionnelles : ils se trouveront dans une posture de membres d'une Direction collégiale, avec toutes les responsabilités qui sont liées, et ils seront perçus comme tels. En revanche, il est évident qu'ils souhaiteront conserver une partie de leurs activités d'enseignement ou musicales, raison pour laquelle il faut prévoir une grande flexibilité quant au partage de leur temps. Cette composition veut renforcer la présence académique au sein de la Direction : si la participation interne devait ne pas permettre de recruter les 2, 3 ou 4 Directeurs ou Directrices adjoint·e·s, le choix de compétences académiques externes est également possible. Enfin, pendant la phase de mise en place de ce modèle de Direction, il faut envisager que le DG prenne le temps nécessaire pour constituer son équipe de Direction de manière progressive, s'il le souhaite.

Les professeur·e·s membres de la Direction ne sont pas là pour défendre leur domaine d'enseignement ou le site dont ils proviennent, ce rôle étant attribué aux Directeurs et Directrices de sites et aux Responsables des filières, mais pour constituer ensemble une Direction attentive à tous les besoins et souhaits de l'institution.

Le DG doit confier des responsabilités particulières aux membres de la Direction ; la liste des responsabilités particulières comprend par exemple la formation, la recherche, la gestion des RH, la gestion des carrières, la gestion financière, la production, la qualité, etc. Si ces différents dicastères doivent être définis librement par le DG, en fonction de la stratégie et de l'organisation qu'il propose, il semble essentiel qu'il y ait un membre académique de la Direction en charge de la formation : cette fonction remplacerait l'actuel rôle de Coordinateur de l'enseignement, dont la fonction serait supprimée.

Cette solution a l'inconvénient de ne pas prévoir la présence des Directeurs et Directrices de sites au sein de la Direction, alors que ce sont eux qui font fonctionner les différentes composantes de l'institution. En revanche, elle a l'avantage de permettre à la Direction d'être sensible à ce qui se passe à l'interne et aux besoins de toutes les parties. De même, le Responsable des finances ne fait pas partie de la Direction. Mais les Directeurs et Directrices de sites et le Responsable des finances sont membres du Conseil des directeurs. Par ailleurs, la Direction peut inviter, pour certaines parties de ses séances, des personnes qui assument une responsabilité particulière : à ce titre, le Responsable des finances devrait être invité aux séances de Direction et du Conseil de fondation, notamment lorsqu'il s'agit d'arrêter le budget et les comptes.

Pour assurer des liens utiles et efficaces avec le Rectorat de la HES-SO, les Directeurs Directrices adjoint·e·s sont les interlocuteurs du domaine « Musique et Arts de la scène » et du Rectorat de la HES-SO pour toutes les questions liées aux filières d'études, aux diplômes, à la recherche et à la qualité. De plus, le DG devrait entretenir des contacts réguliers avec la Rectrice de la HES-SO.

Enfin, la Direction devrait prévoir des règles de suppléance entre ses membres.

- **Choix des membres de la Direction**

Le DG est nommé par le Conseil de fondation suite à un processus de sélection conduit par le Président ou la Présidente du Conseil. Le profil du poste doit préciser que le DG doit être – si possible – un musicien, avec un intérêt pour la formation supérieure et la recherche et des compétences en matière de leadership et de gouvernance d'une institution complexe. Au cours du processus de recrutement, les candidat·e·s doivent être informé·e·s du contexte de l'HEMU-CL et de l'organisation de sa gouvernance.

Les autres membres de la Direction sont choisis par le DG et soumis pour nomination à la décision du Conseil de fondation. Le DG doit choisir les membres de la Direction et leurs attributions en fonction des priorités qu'il propose pour la stratégie institutionnelle et des compétences spécifiques des membres choisis. Il doit expliquer son choix au Conseil de fondation, qui prend ainsi une décision de nomination qui est une véritable décision à portée stratégique. Le Conseil de fondation peut procéder aux consultations qu'il juge utiles avant de se prononcer.

L'organisation de la Direction doit être présentée par le DG au Conseil représentatif, pour information.

d. Les Directeurs et Directrices de sites et les Responsables de filières

L'HEMU-CL est une institution qui est construite sur une logique de déploiement de ses activités sur plusieurs sites, quatre pour la Haute Ecole de musique (Lausanne-classique, Lausanne-jazz/musique actuelle, Fribourg et Sion), et le Conservatoire de Lausanne. Cette caractéristique est une force car si l'HEMU-CL est une institution qui possède son identité globale, elle est renforcée par la contribution de chaque site : d'une part, chaque site est essentiel à l'ensemble et lui apporte ses spécificités, et d'autre part, l'ensemble ne peut se

passer de la contribution d'aucun site. Il est donc important que chaque site puisse avoir son développement propre.

De ce point de vue, le premier rôle des Directeurs et Directrices de sites consiste à développer et renforcer leur site, dans le but de contribuer à la cohérence globale de l'institution. Cette tâche doit se faire en bonne intelligence avec le contexte politique, académique et culturel du site et garantir l'ancrage local de l'institution. Mais cette première tâche des Directeurs et Directrices de sites s'accompagne d'une préoccupation pour le fonctionnement global de l'institution. Ce sont bien les Directeurs et Directrices de sites et les Responsables de filières qui assurent le fonctionnement opérationnel de l'HEMU-CL. Afin de garantir cette cohésion et cette identité multi-site de l'HEMU-CL, il est souhaité que les mêmes personnes assument la direction d'un site et la responsabilité d'une filière. Ce principe donne aux personnes concernées de fortes compétences de direction et une part importante de la responsabilité institutionnelle.

Ainsi, chaque Directeur ou Directrice de site / Responsable de filière a des compétences décisionnelles propres dont la liste doit être précisée dans un règlement mais qui englobe certainement :

- le développement institutionnel du site et ses relations avec son environnement politique, académique et culturel,
- la gestion d'une filière d'études, ce qui inclut le recrutement des étudiants, la gestion des étudiants, l'organisation de l'enseignement,
- la détermination des cahiers des charges des enseignants,
- la conduite des procédures d'engagement des professeurs, la décision d'engagement des professeurs appartenant à la Direction,
- le recrutement de certains types d'enseignants,
- la conduite du personnel du site,
- la planification de la production propre à son site et liée à un projet pédagogique de sa filière d'études, dans le respect des décisions prises par le Conseil des directeurs,
- l'élaboration du budget du site et sa négociation avec la Direction, étant entendu que les décisions budgétaires sont prises par la Direction et le Conseil de Fondation,
- la gestion financière, dans les limites du budget du site,
- la recherche de partenariats et éventuellement de fonds de tiers, en concertation avec la Direction,
- la gestion de l'utilisation des infrastructures propre au site,
- l'organisation de toutes les questions pratiques liées au site,
- la représentation du site.

Il répond à la Direction (au membre de la Direction en charge de la formation pour les questions relatives à l'enseignement,) et son rôle comprend la défense des intérêts de son site face à la Direction.

Les Directeurs et Directrices de sites sont nommés par le Conseil de fondation, sur proposition de la Direction.

e. Le Conservatoire de Lausanne

De l'avis de toutes les personnes interrogées (ou presque), le fait d'avoir la Haute Ecole de musique et le Conservatoire de Lausanne au sein de la même institution est une chance.

Cette solution a de nombreux avantages aussi bien pour le Conservatoire que pour la Haute Ecole de musique. Elle permet un dialogue entre différents niveaux d'enseignement de la musique, facilite l'accès des étudiants de la Haute Ecole de musique à des stages pratiques d'enseignement de la musique au niveau non professionnel, donne la possibilité à des enseignants d'avoir un cahier des charges incluant aussi bien des activités à la Haute Ecole de musique qu'au Conservatoire, et nourrit l'enseignement au niveau pré-HEM de cette collaboration. De plus, le site de Lausanne – classique de la Haute Ecole de musique et le

Conservatoire de Lausanne partagent des locaux communs et du personnel d'exploitation. Enfin, la présence du Conservatoire au sein de l'institution garantit un ancrage local à Lausanne, ce qui a son importance pour des raisons historiques, politiques et financières.

En revanche, si la présence d'une pyramide de la formation (enseignement de base, enseignement pré-HEM, enseignement de niveau Haute Ecole) constitue un ensemble cohérent au sein de la même institution, elle n'implique pas du tout que les élèves du Conservatoire soient captifs et contraints de rester dans le même établissement s'ils veulent poursuivre leur formation au niveau professionnel.

Il faut donc que la structure institutionnelle laisse une place suffisante au Conservatoire, sans que le Conservatoire ait trop d'influence sur les décisions concernant la Haute Ecole.

Le modèle de gouvernance proposé permet d'attirer l'attention de la Direction sur les besoins du Conservatoire.

Par ailleurs, le Conservatoire de Lausanne possède une Direction propre qui doit orienter, stimuler et dynamiser les activités du Conservatoire, définir une stratégie de développement pour le Conservatoire et la proposer à la Direction qui l'inclura dans la stratégie de l'ensemble de l'institution, et défendre ses besoins auprès de la Direction de l'HEMU-CL, comme c'est le cas pour tout Directeur de site.

La Direction du Conservatoire assume des compétences décisionnelles analogues à celles d'un Directeur de site. Elle assume les liens avec la Fondation pour l'enseignement de la musique (FEM), en application de la loi sur les écoles de musique (LEM).

Le temps dévolu à la Direction du Conservatoire de Lausanne doit être supérieur au taux d'activité de 50% attribué à l'actuel Directeur et être de l'ordre de 100%. Ce taux d'activité peut être concentré sur une seule personne ou être partagé entre deux personnes (un-e Directeur-trice et un-e Directeur-trice adjoint-e)

f. Le Conseil des directeurs

La Direction qui assume la responsabilité de l'ensemble de l'institution doit travailler en étroite collaboration avec les Directeurs et Directrices de sites qui gèrent l'essentiel des activités de l'HEMU-CL et qui sont en contact avec le "terrain". Il convient donc de conserver le Conseil des directeurs qui réunit les membres de la Direction, les Directrices et Directeurs de sites (y compris la Directrice ou le Directeur du Conservatoire), ainsi que le Responsable des finances.

Le Conseil des directeurs devrait siéger une fois par mois environ et traiter de toutes les questions qui nécessitent une coordination, en particulier :

- les propositions de création ou de suppression de filières d'études ou d'orientations,
- l'organisation de l'enseignement,
- la stratégie de la production et sa coordination,
- les questions liées à l'utilisation des infrastructures,
- la répartition des ressources d'investissement.

Ses pouvoirs décisionnels devront être précisés dans un Règlement.

g. Le Conseil représentatif

L'existence du Conseil représentatif et ses prérogatives sont prévues par la LHEV. Ce Conseil ne concerne légalement que la Haute Ecole de musique. A ce jour, il n'a pas réussi à prendre ses marques : ceci vient d'une part d'une méconnaissance du fonctionnement institutionnel des membres du Conseil représentatif et d'autre part du fait que les autorités de l'HEMU ne l'ont apparemment pas considéré comme un interlocuteur valable.

Il est essentiel que le rôle du Conseil représentatif soit revalorisé tout en étant cadré : le Conseil représentatif n'est pas un organe décisionnel et ne doit pas être un "contre-pouvoir".

En revanche, le Conseil représentatif doit :

- exercer les compétences attribuées par la LHEV : préavisier les propositions de la Direction en vue de l'établissement du plan d'intentions cantonal vaudois, se prononcer sur le rapport d'activité, préavisier le projet de budget, adopter le règlement interne sur proposition de la Direction,
- être un organe qui est consulté par la Direction pour la définition de la stratégie institutionnelle et pour toutes les décisions importantes : la Direction pourra ainsi renforcer la légitimité de certaines de ses décisions,
- être une force de proposition,
- être un lieu de dialogue constructif qui permet à la Direction de comprendre les préoccupations du personnel enseignant, du personnel administratif et des étudiants : ce lieu permet aux membres du Conseil représentatif de poser des questions sur le fonctionnement et inversement à la Direction d'informer et de partager sa vision sur l'avenir de l'institution.

Pour que ce dialogue ait lieu, il est indispensable que le Conseil représentatif siège en présence de la Direction. Par ailleurs, le Conservatoire de Lausanne devrait être associé aux travaux du Conseil représentatif selon des modalités à préciser dans le Règlement interne.

h. Les Commissions de la Direction

La réponse au souhait d'une plus forte participation est apportée d'abord par la présence de professeurs à la Direction (mais il faut noter qu'il n'y a plus de participation des professeurs au Conseil de fondation, ce dernier étant l'autorité suprême de l'HEMU-CL). La participation s'exprime ensuite par l'intermédiaire du Conseil représentatif, des Doyens et Responsables de domaines instrumentaux et surtout par le moyen des Commissions de la Direction.

La Direction doit instaurer des Commissions qui permettent aux membres de l'HEMU-CL de s'exprimer et de participer à la vie institutionnelle. Ces Commissions sont des organes consultatifs et des forces de proposition. Elles n'ont pas de compétences décisionnelles. La composition, le mandat et la durée de ces Commissions sont fixés par la Direction. Chaque commission comprend un membre de la Direction qui, en principe, la préside.

Il devrait exister au minimum une Commission de la formation et éventuellement une Commission musicale, une Commission de la recherche et une Commission Qualité, voire des commissions relatives à d'autres thématiques :

- la Commission de la formation traiterait les questions relatives à l'organisation des études ; son rôle consisterait notamment à proposer au Conseil des Directeurs les modifications des règlements et plans d'études ; elle devrait comprendre des Responsables de filières et d'orientations, ainsi que des étudiants ;
- la Commission musicale pourrait être notamment impliquée dans les recrutements d'enseignants et pourrait être chargée de préavisier les demandes de promotion à l'intention de la Direction ; elle devrait comprendre des Doyens et Responsables de domaines instrumentaux ;
- la Commission de la recherche pourrait faire des propositions pour développer et financer la recherche ;
- la Commission Qualité devrait accompagner la mise en place d'un système Qualité ; elle devrait comprendre des enseignants, des membres du personnel administratif et des étudiants.

i. Les Doyens et les Responsables de domaines instrumentaux

Les Doyens (au Conservatoire de Lausanne) et les Responsables de domaines instrumentaux (à la Haute Ecole de musique) ont actuellement un rôle modeste et ne sont pas de véritables interlocuteurs de la Direction. Toujours dans le but d'augmenter la culture participative, il conviendrait de :

- leur donner un rôle clair de "chef de file" de leur domaine instrumental (instrument ou groupe d'instruments),
- de les choisir, du moins certains d'entre eux, comme membres de la Commission musicale,
- de les inclure dans les procédures de nomination des professeurs sous une forme à déterminer,
- de renforcer leur interaction avec la Direction dans un but de dialogue et de proposition,
- d'organiser leur désignation par un processus d'élection par leurs pairs, puis de nomination par la Direction.

Ces tâches devraient être incluses dans le cahier des charges des Doyens et des Responsables de domaines instrumentaux et rémunérées comme telles.

j. Les étudiants

Il est important de rappeler ici que les étudiants doivent être le centre de toutes les préoccupations de la Haute Ecole de musique et du Conservatoire de Lausanne. Cette affirmation doit aussi se refléter dans l'organisation de l'institution.

Les étudiants sont désormais organisés en associations, une par site, et souhaitent participer de manière plus active à la vie de l'institution. Ils ont établi un lien avec le Conseil représentatif mais souhaiteraient par ailleurs :

- être associés à certains organes,
- pouvoir donner leur avis sur l'organisation des études, la qualité de l'enseignement et sur certains aspects pratiques,
- ancrer l'existence des associations d'étudiants dans un texte règlementaire interne et être un interlocuteur reconnu par la Direction,
- obtenir une reconnaissance de l'engagement des membres actifs des comités des associations (sous une forme à définir, par exemple par une attestation ou par des crédits ECTS),
- être impliqués dans la mise en place d'un système d'évaluation des enseignements (faisant partie du système Qualité).

k. La place de la recherche

La Haute Ecole de musique doit impérativement renforcer la composante "Recherche" de ses activités afin de jouer pleinement son rôle de Haute Ecole. Il est donc nécessaire :

- qu'un membre de la Direction soit en charge de la recherche,
- que la recherche fasse partie de la stratégie de l'institution,
- et qu'une Commission de la recherche soit éventuellement créée, du moins à terme.

Un enjeu majeur consiste à instaurer à la Haute Ecole de musique une culture de la recherche plus large qui doit se manifester par une augmentation du nombre de publications et d'acquisitions de projets de recherche financés par des fonds de tiers. A cet effet, il serait souhaitable que l'HEMU puisse attribuer (et rétribuer) du temps de recherche à certains enseignants, par exemple sur une base temporaire pour initier des projets de recherche.

l. La production

La production est un aspect important de l'HEMU-CL, c'est une activité qui correspond à des projets pédagogiques et qui offre une belle vitrine à l'institution.

L'organisation de la production doit être repensée et cadrée, sur la base d'une part d'une stratégie de production validée par le Conseil des directeurs et d'autre part en tenant compte des contraintes budgétaires et logistiques, mais aussi des souhaits des différents sites. La politique générale de production doit être définie par le Conseil des directeurs et les

manifestations doivent être organisées sur les différents sites par les Directeurs et Directrices de sites, sous réserve d'une nécessaire coordination.

9. Impact de la nouvelle organisation sur le fonctionnement de l'HEMU-CL

a. Les interactions avec les autorités politiques

Les interactions avec les autorités politiques ont lieu sur deux niveaux : par l'intermédiaire du Conseil de fondation pour la cohérence de l'orientation générale de l'HEMU-CL avec les intentions politiques des 4 entités publiques de tutelle et par l'intermédiaire de la Direction pour les aspects budgétaires, pour les questions opérationnelles et pour ce qui concerne la surveillance effectuée par les services administratifs des entités publiques de tutelle.

A cet égard, la surveillance est aujourd'hui exercée par la Direction générale de l'enseignement supérieur du Canton de Vaud et par le Comité de suivi. Les autorités politiques décideront en temps utile de la nécessité de maintenir ou non ce dispositif et détermineront son éventuelle évolution.

b. Les liens avec la HES-SO

Les liens entre la Haute Ecole de musique et la HES-SO doivent être resserrés pour des questions de crédibilité académique et d'insertion dans le paysage académique suisse. La relation avec la HES-SO est placée sous la responsabilité de la Direction, plus précisément du Directeur général ou de la Directrice générale, qui doit rester en contact avec la Rectrice de la HES-SO, et des membres de la Direction en charge de la formation, respectivement de la recherche, qui interagissent avec leurs homologues du Rectorat de la HES-SO.

c. Les prises de décision

La gouvernance proposée renforce les responsabilités de la Direction de l'HEMU-CL, mais accroît la participation qui s'exprime à tous les niveaux : au sein de la Direction, par les Commissions de la Direction, par le rôle du Conseil représentatif et au niveau des Doyens et Responsables de domaines instrumentaux.

Les décisions sont prises, en principe, à deux niveaux : par exemple,

- le choix des membres de la Direction est proposé par le Directeur général ou la Directrice générale et approuvé par le Conseil de fondation,
- les procédures de sélection des enseignant·e·s sont conduites par les Directeurs et Directrices de sites, mais la nomination des candidats retenus est décidée par la Direction,
- les Commissions de la Direction peuvent faire des propositions à la Direction qui les accepte ou non.

Le principal obstacle au bon fonctionnement de ce modèle de gouvernance construit sur le principe de la participation se situe dans l'éventuel manque de disponibilité des membres de la communauté de l'HEMU-CL et dans la difficulté à trouver les compétences requises. C'est là le principal enjeu pour le succès de ce modèle !

d. L'impact financier

Le modèle proposé induit des coûts supplémentaires. On peut citer notamment :

- le coût salarial des professeur·e·s membres de la Direction (pour la part de leur cahier des charges consacrée à la Direction), compensé partiellement par la suppression du poste de Coordinateur de l'enseignement,
- l'accroissement du taux d'activité consacré à la Direction du Conservatoire de Lausanne,

- la part administrative incluse dans le cahier des charges des Doyens et des Responsables de domaines instrumentaux,
- l'éventuel budget supplémentaire consacré à la recherche.

Il conviendra d'estimer ce coût et d'examiner les possibilités de le prendre en charge.

e. Les relations externes

Les relations externes sont gérées par la Direction. Le Conseil de fondation est informé et approuve les éventuels conventions cadre de partenariat.

Le cas particulier des relations entre l'HEMU et la Haute Ecole de musique de Genève (HEM) dont l'intensité et la qualité ont une importance stratégique pour le positionnement de la formation supérieure de la musique en Suisse romande. En effet, l'HEMU et la HEM font partie du domaine "Musique et Arts de la scène" de la HES-SO. Ces deux Hautes Ecoles sont simultanément en concurrence et en mode de collaboration. L'HEMU a tout intérêt à manifester sa volonté d'ouverture et de collaboration, ce qui l'aidera à se positionner et à se profiler. A cet égard, des contacts réguliers entre les Directions des deux Hautes Ecoles sont indispensables.

A ce propos, il est utile de rappeler que l'HEMU et la HEM partagent des filières d'études et deux instituts communs, l'Institut de recherche en musique et arts de la scène – IRMAS (partagé également par la Manufacture) et l'Institut romand de pédagogie musicale – IRPM. Il semble que l'IRMAS, dont la HEM de Genève assume la responsabilité principale, fonctionne à satisfaction. Quant à l'IRPM, qui est placé sous la responsabilité de l'HEMU mais cofinancé par les deux Hautes Ecoles, il est encore très modeste (avec 2 collaborateurs à temps partiel) et devrait voir ses objectifs clarifiés et le cadre de son action (ressources et positionnement) redéfini.

10. Avenir de la relation avec l'EJMA

Le rapprochement prévu de l'Ecole de jazz et de musique actuelle (EJMA) et de l'HEMU-CL ne s'est pas concrétisé. Ce projet n'est clairement pas souhaité actuellement par l'EJMA en raison de la difficulté d'avoir, dans un passé récent, des discussions équilibrées et constructives sur ce projet, au niveau des Directions des deux institutions, mais également en raison de l'incertitude actuelle qui règne à l'HEMU-CL. De plus, les relations entre l'EJMA et le site du Flon de l'HEMU ne sont pas optimales et devraient être intensifiées et améliorées. Dans ces conditions, il n'est pas réaliste de faire avancer aujourd'hui ce projet de fusion.

Cependant, la Direction de l'EJMA confirme qu'elle n'a pas d'objection de principe à un rapprochement, voire à une fusion, à terme.

Vu les difficultés actuelles, il est raisonnable de ne pas envisager dans l'immédiat une fusion de l'EJMA et de l'HEMU-CL, mais de commencer par stabiliser l'HEMU-CL, puis de créer un esprit positif par des "petits" projets communs pour arriver à élaborer éventuellement une démarche qui préserve les intérêts des deux parties et qui construise un modèle de collaboration ou de fusion acceptable et profitable. Pour y arriver, il faut :

- reconstruire une relation de confiance par le biais de projets communs,
- envisager à terme un processus de fusion qui garantisse une équité en termes d'intérêt stratégique, d'accès aux ressources et de possibilités de développement,
- prévoir aujourd'hui déjà une structure de gouvernance de l'HEMU-CL qui permette une intégration de l'EJMA le moment venu.

A propos de ce dernier point, la composition de la Direction présentée ci-dessus permettrait de tenir compte des intérêts de l'EJMA et le Directeur de l'EJMA pourrait être intégré au Conseil des directeurs.

11. Mise en œuvre

Les propositions exposées ci-dessus sont soumises au Conseil de la Fondation du Conservatoire de Lausanne qui prendra les décisions qu'il juge appropriées, en concertation avec les autorités politiques en charge de l'HEMU-CL.

Une fois ces décisions prises, il conviendra de préciser le dispositif en rédigeant différents textes qui définissent le cadre retenu par le Conseil de fondation tout en préservant la souplesse nécessaire à l'application de ces principes de gouvernance. Ce travail consistera à écrire un projet de nouveaux Statuts de la Fondation du Conservatoire de Lausanne, un projet de nouveau Règlement interne, ainsi que des règlements fixant les compétences de chaque organe et définissant certains processus. La rédaction de ces documents devra se faire avec les personnes concernées, en toute transparence, et être soumise pour décision aux organes en charge de leur adoption (Conseil de fondation ou Direction).

La mise en œuvre proprement dite commencera par la désignation du futur Directeur général ou de la future Directrice générale. Une fois désignée, cette personne devra constituer son équipe de Direction et soumettre son choix au Conseil de fondation pour décision, en le justifiant par ses priorités stratégiques. La désignation de la Direction impliquera la disparition du poste de Coordinateur de l'enseignement.

Parmi les Directeurs et Directrices de sites, certains sont en place et d'autres postes seront vacants en 2019 : une fois le DG identifié, il devra être fortement associé au processus de sélection pour la pourvue des postes vacants. La confirmation ou la nomination des Directeurs de sites et de la Direction du Conservatoire (dont le taux d'activité passera de 50% à 100%) sera décidée par le Conseil de fondation, sur proposition de la Direction.

12. Conclusion

Le présent rapport tente de proposer une organisation de la gouvernance qui devrait 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 et d'écrire ainsi une nouvelle page de son histoire.

Cependant, il convient d'être prudent car il n'existe pas de structure parfaite et le succès de l'organisation proposée dépendra principalement de la qualité des personnes qui assumeront la responsabilité de l'institution.

Au nom du Groupe de travail

Prof. Dominique Arlettaz, Président