

HEMU

HAUTE ÉCOLE DE MUSIQUE
VAUD VALAIS FRIBOURG



SOYONS HEMU ! SYNTHÈSE STRATÉGIE HEMU 2020-2024

SEPTEMBRE 2020

Hes·so

Haute Ecole Spécialisée
de Suisse occidentale

Fachhochschule Westschweiz

University of Applied Sciences and Arts
Western Switzerland

CONTEXTE

La Fondation de la Haute École de Musique Vaud Valais Fribourg et du Conservatoire de Lausanne est une fondation de droit privé, dont le siège se situe à Lausanne. Elle est constituée de deux écoles :

- le Conservatoire de Lausanne (CL) pour l'enseignement de la musique à un niveau non professionnel ;
- l'HEMU – Haute École de Musique pour l'enseignement de la musique à un niveau professionnel.

Le CL, fondé en 1861, a pour but d'initier les enfants, les adolescent.es et les jeunes adultes au plaisir d'apprendre la musique. Il a comme double objectif de permettre aux amateur.rices d'étudier la musique et aux futur.es musicien.nes professionnel.les de se préparer aux exigences d'entrée en Haute École. Le cursus du Conservatoire peut donc mener les élèves à l'obtention du Certificat cantonal, voire du certificat supérieur, proposé à celles et ceux qui désirent concrétiser leurs études sans pour autant faire de la musique leur métier. Pour les élèves qui souhaiteraient entreprendre des études professionnelles, le CL propose une filière de préparation aux hautes études de musique, la Pré-HEM, menée en collaboration avec l'HEMU.

Le présent document vise à rendre compte de la **stratégie d'avenir de l'HEMU¹, à l'horizon 2024.**

L'HEMU est reconnue en Suisse et en Europe pour la **diversité** de ses programmes de Bachelor et de Master, **l'excellence** de ses formations ainsi que **l'engagement** de ses enseignant.es et étudiant.es. Elle se distingue par son organisation multi-sites. En effet, l'enseignement professionnel dans les cantons de Fribourg et du Valais a été rattaché à notre institution en 2008 ; dès 2010, les deux sites ont été pleinement intégrés à une organisation multi-sites, fondée sur la complémentarité des pôles de compétences tenant compte de l'héritage historique et de la culture propre à chaque région.

L'HEMU est un **lieu de rencontre** où différentes esthétiques musicales se côtoient et sont appelées à se croiser. C'est un établissement où cohabitent aussi plusieurs filières et départements distincts. En ce sens, l'HEMU se démarque en Suisse romande par ses programmes de formations jazz et musiques actuelles.

Enfin, les formations offertes favorisent les expériences artistiques pratiques – on compte plus de 300 « levées de rideau » par an, allant du concert solo au grand orchestre symphonique, sans oublier les ateliers ou la musique de chambre. Notre programmation propose également des dispositifs de médiation qui touchent des centaines d'enfants des écoles dans les trois cantons et des projets pluridisciplinaires. Des colloques de recherche et des journées thématiques aident à développer la réflexion critique tout en favorisant les liens entre théorie et pratique.

¹ Un document distinct complètera la vision 2021-2024 du Conservatoire de Lausanne.

En bref, les missions de l'HEMU s'articulent autour de la **création**, de la **recherche**, de l'**enseignement** et de la **formation continue** dans les domaines suivants :

- les pratiques d'artistes et d'interprètes informées ;
- l'enseignement musical dans le cadre scolaire et extra-scolaire ;
- l'étude des branches théoriques de la musique ;
- la diffusion et l'intervention sur le territoire.

Aujourd'hui, **l'HEMU prend un nouvel envol**. Des changements importants ont d'ores et déjà été opérés dans ses modes de gouvernance et les personnes qui l'incarnent, instaurant une dynamique plus participative. La **nouvelle équipe de direction collégiale** maintenant constituée va permettre d'impulser des orientations stratégiques transversales, dont certaines s'inscriront dans la continuité de la tradition d'excellence de l'établissement, tandis que d'autres prendront de nouveaux virages d'ici 2024.

Il en découlera une réorganisation de certains services et contenus de cursus afin de gagner tant en qualité qu'en efficacité. **Concertation, écoute et collégialité** seront les maîtres mots de ce processus, comme ils l'ont été ces derniers mois pour aboutir à cette stratégie d'avenir 2020-2024.

Les grandes orientations présentées ici s'articulent autour des trois grandes valeurs internes de notre établissement : **excellence – partage – innovation**, complétées par la créativité, la réussite et le bien-être qui baliseront nos actions.

SOYONS EXCELLENTS !

UNE VISION PARTAGÉE

L'HEMU a pour ambition de devenir un **lieu d'enseignement incontournable**, ici comme à l'international, et une référence pour l'excellence de son offre de formation, mais aussi pour **l'expérience humaine, artistique et académique** qu'on y vit. En phase avec les mutations des milieux professionnels, les enjeux de la digitalisation et de développement durable, ses formations offriront non seulement des connaissances mais également un **riche portefeuille d'expériences et de compétences** permettant une insertion efficace de ses diplômé.es. L'HEMU vise à contribuer encore plus activement à rendre accessible et visible le rôle de la musique : son enseignement, son analyse et sa compréhension théorique. Elle joue un rôle déterminant pour le rayonnement de ses étudiant.es dans les hauts lieux de culture et sur l'ensemble de son territoire. Il s'agira donc de :

- **Développer la singularité de l'école et de son enseignement** dans un esprit de saine concurrence et d'émulation avec les autres établissements de toute la Suisse et européens, notamment en mettant de l'avant la complémentarité des quatre sites, la diversité des styles (classique, jazz, musiques actuelles), l'existence d'une véritable saison de concerts ou encore le focus sur la transmission ;
- **Promouvoir une articulation constante entre formation, recherche et production artistique**, dans l'intérêt du parcours de formation de l'étudiant.e ;
- **S'assurer que l'étudiant.e est toujours au centre de nos projets** et avoir, dès lors, une « approche étudiant.es » qui englobe la totalité de leur parcours :
 - > **avant** : en mettant à profit la proximité avec le CL et les autres écoles de musique romandes ;
 - > **pendant** : en développant « l'expérience HEMU » et en assurant la qualité de l'enseignement qui y est dispensé ;
 - > **après** : en développant un réseau de diplômé.e.s, un suivi de l'insertion professionnelle et une offre de formation continue.

DES PROPOSITIONS – EN ENSEIGNEMENT

S'engager dans un processus d'assurance qualité de l'enseignement : tout en gardant les visées historiques d'excellence de l'établissement, plusieurs paramètres devront être pris en compte pour maintenir et/ou renforcer la qualité de l'enseignement, non seulement par les évaluations de filières soumises à des expert.es déjà en place mais également via la mise en place d'un processus d'évaluation des formations par les étudiant.es.

Affirmer l'identité pédagogique de l'HEMU : la réflexion quant aux contenus des plans d'études doit se poursuivre pour le Bachelor comme pour le Master ; les filières Master feront l'objet d'une révision totale d'ici 2022. Tout en respectant les orientations de la HES-SO et du Domaine Musique et Arts de la scène, l'HEMU doit trouver une posture singulière qui définisse davantage son identité et sa signature pédagogique vis-à-vis des hautes écoles environnantes.

Dynamiser les collaborations internes : les relations au sein du Domaine et de la HES-SO, ainsi qu’avec le collège des HES vaudoises, doivent être accentuées, d’un point de vue académique et administratif.

Renforcer le maillage territorial : l’école doit marquer sa présence dans les paysages locaux où elle est active. Cela par les échanges avec le réseau des institutions d’enseignement suisses, ainsi qu’avec les institutions culturelles, mais aussi avec les écoles de musique et l’école obligatoire. L’HEMU doit également inscrire son action de façon plus visible au niveau communautaire et développer des interventions artistiques dans l’espace public, envers celles et ceux qui ne peuvent ou ne savent aller vers la culture, ou auprès de celles et ceux qui pensent ne pas oser prétendre à collaborer avec un tel établissement. Le maillage territorial constitue donc un des axes prioritaires de son développement, passant par des projets artistiques pluridisciplinaires et le renforcement des liens de confiance avec les partenaires institutionnels.

S’ouvrir à l’international : l’HEMU est déjà engagée dans plusieurs partenariats internationaux, notamment auprès d’institutions d’enseignement de renom. Dans l’avenir, elle devra se doter d’une réelle stratégie internationale et ainsi recenser et cibler les collaborations les plus fructueuses pour améliorer la portée de ses efforts et de ses ressources, favoriser la mobilité de ses étudiant.es, de ses professeur.es et collaborateur.trices, engager le développement de diplômes co-portés. Par sa complémentarité et son ouverture, la dimension internationale de l’HEMU s’appuiera sur son projet institutionnel et visera à renforcer et élargir l’offre de formation, la pratique artistique et la recherche.

Mettre en œuvre d’un laboratoire vivant : pour le développement professionnel des professeurs d’instruments et de chant, l’HEMU développera ce nouveau concept dédié aux innovations pédagogiques, basé sur des interactions fortes avec les milieux professionnels (HEP, Conservatoires, FEM, EM) et une articulation enseignement pratique et recherche (anciennement IRPM).

DES PROPOSITIONS – EN RECHERCHE

Si la recherche a trouvé une place parmi les activités de l’HEMU, elle doit désormais en devenir un élément incontournable pour remplir pleinement les missions d’une HES Suisse d’une part et pour positionner l’école par rapport aux hautes écoles de musique suisses et européennes d’autre part.

Préciser et faire valoir les spécificités de la recherche en art : la stratégie recherche de l’HEMU s’inscrit dans les stratégies recherche de la Confédération, de la HES-SO et du Domaine Musique et Arts de la scène. Dans les années à venir, il conviendra – en collaboration étroite avec les deux autres écoles du Domaine – de poursuivre et de multiplier les actions communes pour que les spécificités de la recherche en art soient précisées et pleinement acceptées au niveau de la HES-SO, de la Confédération et des principales instances de financement de la recherche (FNS et Innosuisse).

Stimuler la conception et la réalisation de projets de recherche en art novateurs : l'HEMU doit tout mettre en œuvre pour favoriser la pensée critique et la réflexivité des étudiant.es ainsi que du corps enseignant, en les incitant à identifier des problématiques propres à la musique et aux arts de la scène et en les soutenant dans l'élaboration d'approches méthodologiques innovantes permettant de répondre aux questions ainsi soulevées. Il s'agira de développer des formats de recherches artistiques, interdisciplinaires, participatives et collaboratives qui soient inspirants et pertinents.

Favoriser les interactions constantes entre recherche, pratique artistique et enseignement : au même titre que l'enseignement et les activités artistiques, la recherche doit être inscrite dans les cahiers des charges des professeur.es, en proposant des espaces de réflexion et d'échange sous diverses formes, en multipliant les terrains d'expérimentation, en élaborant des formats de cours axés sur le lien entre théorie et pratique ainsi que sur les projets.

Créer un programme doctoral : la recherche, déjà bien implantée au niveau Bachelor et Master, doit s'ouvrir au niveau du 3^e cycle pour donner la possibilité aux diplômé.es de poursuivre leur cursus en doctorat. Dans cette perspective, il conviendra de développer les collaborations spécifiques avec des institutions universitaires en Suisse (notamment avec les HES de notre Domaine, les HES du Domaine Design et Arts visuels ou les HEP de Suisse romande) et à l'international. Deux projets sont menés actuellement en parallèle, à savoir un travail de fond entre les différentes HES représentant les arts (Domaine musique et arts de la scène et Domaine arts visuels) pour proposer à la HES-SO la mise en place d'une école doctorale (perspective quinquennale). Parallèlement à cela, une collaboration avec l'Université Laval au Canada est envisagée pour accompagner des doctorants en pédagogie instrumentale.

Accroître les collaborations et les rencontres : dans les années à venir, il s'agira de renforcer et de multiplier les collaborations avec le milieu professionnel, avec des institutions culturelles et sociales, ainsi qu'avec des entreprises ou startups innovantes du canton, de l'arc lémanique ou de Suisse romande. Par des regroupements stratégiques et collaboratifs avec d'autres institutions de formation et de recherche, en Suisse et au-delà des frontières, les projets interdisciplinaires, ainsi que les démarches de recherche innovantes (recherche-crédation, recherche-action, recherche par projet) seront stimulés.

Renforcer les équipes et développer les conditions-cadre de la recherche : la création de postes de professeur.es-chercheur.euses, une politique de recrutement pro-recherche, ainsi que des mandats, des offres de formation et des bourses doctorales destinées aux membres du PER, permettront de constituer des équipes plus pérennes, aux profils et aux compétences complémentaires. Le développement des infrastructures, la diversification des sources de financement, ainsi qu'un soutien méthodologique et administratif renforcé créeront des conditions favorables pour le développement d'une recherche artistique performante impliquant le corps enseignant et les étudiant.es de l'HEMU.

SOYONS ENSEMBLE !

UNE VISION PARTAGÉE

- Renforcer le sentiment d'appartenance à l'institution de toute la communauté (*Soyons HEMU !*), car l'excellence individuelle se nourrit de l'excellence collective et inversement ;
- Assurer la cohésion de l'institution dans toute sa diversité et la collaboration entre les sites ;
- Créer des prestations de service pensées comme une véritable « contribution au service de la société » participant à la formation et à la professionnalisation des étudiant.es.

DES PROPOSITIONS

Renforcer une dynamique de dialogue interne et veiller au bien-être: si le bien-être de nos étudiant.es se doit d'être au centre des préoccupations, il n'en est pas moins primordial de porter une attention toute particulière à celui des équipes du PAT comme du PER. Un certain nombre de mesures, comme un accompagnement au changement ou une incitation à la formation continue, seront proposées afin de tendre à cet objectif essentiel pour notre école.

Rédiger une charte éthique d'établissement : pour que chacun.e évolue dans un climat constructif et respectueux, l'HEMU se dotera d'une charte du « vivre ensemble », rédigée de façon participative.

Promouvoir l'égalité des chances : par des projets d'incitation et des actions ciblées de communication et de sensibilisation, visant notamment à intégrer les principes d'égalité, d'équité et de diversité dans les structures de l'HEMU (mise en place d'un observatoire sur ces questions).

Renforcer les activités artistiques ancrées dans le territoire: la création ou la consolidation d'ensembles orchestraux aptes à se produire au niveau local comme international contribuera au rayonnement de l'institution, de même qu'à celui des villes et cantons d'accueil des différents sites d'enseignement (nouvel ensemble des « Lausanne Soloists », HEMU Jazz Orchestra, HEMU Wind Orchestra, Ensemble PulSion, etc.).

Investir de nouveaux lieux et toucher de nouveaux publics : les musiciens de l'HEMU doivent enrichir leur expérience en allant à la rencontre du public dans des régions périphériques, des hôpitaux, des musées ou des écoles et développer de nouvelles formes de concert, comme des résidences de quartier ou la participation à la saison du Musée Historique de Lausanne.

Conforter les dispositifs de médiation : depuis 2014 l'HEMU a développé ses activités dans le domaine de la médiation musicale, tant sous forme pédagogique qu'artistique. Sur la base des expériences accumulées, les dispositifs doivent faire l'objet d'une réflexion quant à leur intégration pleine et entière au cursus des étudiant.es et à la possibilité de développer des projets pour nos *alumni*.

Soutenir activement les associations étudiant.es : l'institution entretient des liens étroits avec les représentants des étudiant.es, qui lui permettent de faire circuler au mieux l'information sur les problématiques rencontrées par celles et ceux-ci et d'y apporter des solutions. L'HEMU soutient par ailleurs les démarches des associations d'étudiant.es, notamment celles qui favorisent l'intégration des nouveaux.elles arrivant.es de manière rapide, informelle et efficace.

Développer le « réflexe communication » au sein de la communauté HEMU : étudiant.es, professeur.es, membres du PAT et de la Direction de l'HEMU doivent profiter de toutes les occasions pour mettre en valeur leurs projets et réussites, qu'ils soient intra- ou extra-académiques et dans tous les domaines. Pour cela ils doivent prendre l'habitude de s'appuyer sur les outils, *print* et digitaux, ainsi que sur les services en place, pour diffuser fièrement et largement ces informations. Une communauté « communicante » est plus soudée. Plus fière de l'ensemble qu'elle forme, l'HEMU s'offrira un positionnement plus attractif.

Affermir un fonctionnement multi-sites : l'un des grands défis de l'HEMU est de réfléchir à ses modes de fonctionnement inter-sites pour que sa réalité multi-sites demeure une vraie plus-value. Un travail collégial a été engagé sur ce sujet pour identifier, d'une part les spécificités et sphères d'autonomie et, d'autre part, les territoires de collaboration de chacun. L'équilibre entre l'autonomie et l'intégration – en particulier académique – des sites doit permettre que les particularismes de chaque site soient autant d'enrichissements pour l'ensemble.

SOYONS INNOVANTS !

UNE VISION PARTAGÉE

- Explorer et promouvoir des pistes originales pour ancrer nos projets au sein des territoires, des collectivités et de la société, ainsi qu'à l'école publique : ouverture, recherche et développement de nouveaux publics, multiplication des formats et lieux de concert, inscription de l'action de l'HEMU de façon encore plus visible dans l'environnement scolaire et communautaire, révision des dispositifs d'accessibilité et de médiation ;
- Créer un esprit d'école stimulant qui favorise la créativité et l'innovation à l'interne ;
- Tisser des liens et élaborer des projets novateurs avec les écoles de musique de toute la Suisse, en particulier autour des programmes de Pré-HEM pour favoriser les vocations professionnelles sur le territoire.

DES PROPOSITIONS

Intégrer en continu un « processus Qualité » : l'institution sort de deux processus d'audit consécutifs, avec une gouvernance entièrement repensée et des conséquences bénéfiques pour la gestion par la qualité (processus, responsabilités, etc.), domaine où la marge de progression reste importante.

Inscrire la durabilité dans les cursus de formation : former des étudiant.es responsables, capables de faire face aux défis futurs. Renforcer les notions d'autonomie et de responsabilité dans les cursus de formation et développer l'esprit critique des étudiants.

Accompagner plus activement nos étudiant.es au cours de leur formation : l'HEMU projette de nommer un ou des conseiller.ère(s)/coach(s) de réussite, pour aider les étudiant.es à mieux envisager leurs études et leur avenir professionnel, par l'organisation de séminaires dédiés, de soutien psychologique ou d'une pratique de mentorat.

Favoriser l'insertion professionnelle de nos étudiant.es : l'école développe des relations de confiance avec ses partenaires institutionnels afin de renforcer les liens existants. La création d'un bureau d'orientation et de l'insertion professionnelle sera proposée, afin d'aider au mieux les diplômé.es à s'insérer dans le monde du travail, en imaginant des dispositifs d'insertion innovants.

Encourager l'autonomie et l'esprit d'entreprise de nos étudiant.es : pour transmettre à ses étudiant.es des compétences dans la gestion de projets artistiques, l'HEMU les encourage à mener leurs propres projets, notamment en les plaçant – avec un encadrement – dans des conditions similaires à celles qui les attendent à leur sortie d'études.

Développer un réseau d'*alumni* : le développement et l'animation d'un réseau d'*alumni* a comme vocation d'offrir la plus grande visibilité possible aux réussites professionnelles des diplômé.es et de favoriser l'établissement de relations durables entre les étudiant.es et les artistes confirmé.es, sortis depuis plus longtemps de l'institution. Cette stratégie a enregistré ces dernières années différents développements extrêmement positifs au travers d'offres tout à fait concrètes et prestigieuses dont nos *alumni*s ont bénéficié (concours Kattenburg, Lausanne Soloists, concours de composition JOJ 2020).

Valoriser notre patrimoine digital et notre offre d'accès aux ressources numériques : l'institution dispose d'un riche patrimoine documentaire, qui s'enrichit de manière continue de nouvelles acquisitions et abonnements à des bases de données prestigieuses, mais aussi et surtout des enregistrements réalisés au sein de l'HEMU. Un des enjeux réside dans la valorisation de ce patrimoine au travers de sa classification et de sa mise à disposition des professeur.es et des étudiant.es (numérisation des partitions, renforcement de l'*open access*).

Conforter l'HEMU comme « haute école numérique » : l'HEMU se dote actuellement des outils collaboratifs nécessaires pour pouvoir répondre aux défis d'une institution répartie sur plusieurs sites et à l'organisation complexe, avec l'ambition de favoriser un dialogue fluide et une collaboration aisée entre ses différents services (bureau des études et des examens, finances, RH, production, technique, communication), ainsi qu'avec ses utilisateurs (professeur.es et étudiant.es). Le récent épisode de semi-confinement dû au covid-19 a conduit à une augmentation massive des besoins en plateformes numériques et à une familiarisation élargie avec leur utilisation. Il s'agira de capitaliser sur cette expérience pour conserver et promouvoir les bonnes pratiques nées de cette période particulière et concevoir une stratégie digitale globale.

SOYONS ENGAGÉS !

L'HEMU est à la croisée des chemins. Forte de son histoire et d'une tradition d'excellence, elle a dû revoir ses façons de faire durant la dernière année, plus spécifiquement en matière de gouvernance.

L'établissement doit saisir cette opportunité pour se renouveler : maintenir et renforcer la qualité de l'enseignement, impulser le développement de la recherche, s'assurer de l'amélioration des *process* qualités, mais surtout cultiver « **l'expérience HEMU** ». L'expérience de celles et ceux qui y entreront, de celles et ceux qui y étudient et y travaillent, de celles et ceux qui en sont diplômé.es ou retraité.es, sans oublier celles et ceux de tout le territoire où l'HEMU se doit de s'ancrer encore davantage.

Tout en prenant en compte son identité multiculturelle, pluridisciplinaire et transgénérationnelle, son ADN fait de lacs et de montagnes, l'HEMU devra passer par-dessus les contraintes kilométriques afin de **bâtir d'ici 2024 un réel esprit d'École**, fondé sur l'engagement de chacun au service du collectif.

En deux mots : **SOYONS HEMU !**