

LE CONSERVATOIRE DE LAUSANNE ADOPTE UNE VISION STRATÉGIQUE VISANT À RÉSORBER SON DÉFICIT STRUCTUREL ET PÉRENNISER SES ACTIVITÉS

Le Conseil de fondation du Conservatoire de Lausanne a présenté les lignes directrices de sa vision stratégique Conservatoire 2030. Si elle doit apporter des réponses concrètes et un contexte apaisé à brève échéance, son objectif à moyen terme est de créer les conditions assurant la pérennité de l'institution dans le cadre imposé par la Loi sur les Ecoles de Musique (LEM).

Prolongeant les réflexions et les mesures initiées dès 2018, les grands chantiers de *Conservatoire 2030* visent à retrouver un équilibre budgétaire, mettre en place une gouvernance efficiente et agile, développer une offre de cours assurant l'accessibilité et l'excellence de l'institution ainsi que faire reconnaître les spécificités du Conservatoire de Lausanne au sein du réseau d'écoles de musique vaudois.

Cette vision stratégique, appuyée par les conclusions du récent audit de la société Vicario, sera déployée dès le début 2023 après une série de consultations organisées avec le personnel. Dans l'immédiat, des mesures transitoires sont mises en œuvre afin d'assurer la rentrée 2022 et procéder au recrutement de la future direction du Conservatoire de Lausanne.

L'audit de Vicario portant sur le climat de travail et la gouvernance du Conservatoire de Lausanne, constituait le dernier élément auquel le Conseil de fondation souhaitait confronter ses réflexions. Il complète notamment l'enquête de satisfaction menée en avril 2022 auprès des parents d'élèves ainsi que les propositions issues des groupes de travail organisés avec les enseignant.es depuis 2019.

Si l'audit relève une satisfaction globale quant aux rapports entre collègues et avec les élèves ainsi que le plaisir de travailler avec la musique, il souligne deux axes problématiques :

- La non-viabilité du modèle financier du Conservatoire de Lausanne a été prise en main tardivement et partiellement, dans un contexte d'absence de vision et de stratégie de l'institution ;
- Les fonctions de support du Conservatoire de Lausanne sont fragiles et en sous-dotation.

Dans ses conclusions, l'audit n'épargne pas le Conseil de fondation. Celui-ci admet avoir tardé à réagir face aux conséquences de l'entrée en vigueur de la LEM et reconnaît que la communication liée à des décisions prises dans l'urgence a été inadaptée. Désormais, le Conseil de fondation appelle le corps enseignant à reprendre un dialogue constructif pour dessiner ensemble les contours d'un « nouveau » Conservatoire de Lausanne.

Un déficit structurel induit par la Loi sur les Ecoles de Musique (LEM)

L'esprit de la LEM entrée en vigueur en 2012 est de reconnaître l'importance de l'enseignement musical et de fédérer 29 écoles de musique. Cette approche cantonalisée valorisait le statut des enseignant.es et induisait une nouvelle répartition des subventions, selon des règles progressivement mises en place entre 2013 et 2018. Durant cette période, la Direction du Conservatoire de Lausanne a cherché l'équilibre financier à l'intérieur de ce nouveau cadre complexe, en dépit d'incertitudes concernant le montant final octroyé par la Fondation pour l'Enseignement de la Musique (FEM) chargée de répartir les subventions.

Il s'avère que l'application de la LEM dans sa version initiale ne permet pas de financer les conditions historiques du Conservatoire de Lausanne. Cette situation, longue à se dessiner, a induit pour l'école un déficit structurel croissant chaque année, de l'ordre de CHF 300'000.- en 2021.

Pérenniser les finances du Conservatoire de Lausanne

Les principaux contributeurs du Conservatoire de Lausanne ne peuvent accroître leurs subventions, aussi pour des raisons d'équité envers d'autres institutions. Si depuis 2019 des économies ont été réalisées dans différents postes hors enseignement, la grille salariale des enseignant.es doit être repensée conformément aux pratiques cantonales afin de répondre aux exigences de la LEM.

Par ailleurs, le *taux de maintien* (qui permettait à certains enseignant.es de ne donner que 23.5h ou 24h de cours au lieu des 25h prévues par la loi pour un poste à temps complet) ne sera pas réintroduit ; il ne concernait que les enseignant.es engagé.es avant 2013 et sa suppression rétablit l'équité vis-à-vis de leurs collègues au sein de l'institution.

Une hausse mesurée de certains écolages a été opérée au cours des dernières années, dans les marges préconisées par la LEM. Dans ce registre, il conviendra d'étudier la situation de chaque cours, également en termes d'analyse concurrentielle et d'accessibilité. Le Conservatoire de Lausanne entend mener une importante réflexion sur des activités permettant de générer de nouvelles subventions, comme les cours qualifiés de *missions spéciales* et la musique d'ensemble.

Nouvelle gouvernance

Afin d'assurer une autonomie maximale au Conservatoire de Lausanne au sein de la Fondation HEMU-CL, sa direction sera assurée par un.e directeur.trice à 100% et trois coordinateurs.trices adjoint.es de direction à temps partiel. Toutes et tous devront témoigner de compétences musicales, pédagogiques et managériales.

Responsable de la mise en œuvre de *Conservatoire 2030*, la Direction travaillera à instaurer un climat de travail serein, participatif et constructif. En outre, elle endossera la responsabilité financière, RH et légale de l'institution. Vis-à-vis de l'extérieur, elle assurera notamment le suivi et l'accompagnement des enjeux en cours et à venir : révision probable de la LEM, politique de soutien des jeunes talents, évolution de *Musique-Ecole*, *Talent-cards*, *Label Pre-College*, etc.

La participation et la représentation des enseignant.es auprès de la Direction sera assurée selon un modèle qui doit être précisé – ils désigneront les enseignant.es délégué.es auprès de la Direction et participeront au comité de sélection de la future direction. À ce sujet, la mise au concours des postes sera lancée dès que possible à l'interne et à l'externe.

Assurer l'offre et le niveau de formation

Pour l'heure, l'enseignement n'a pas été impacté par la situation. Le corps enseignant a toujours témoigné de son professionnalisme et de son engagement vis-à-vis des élèves.

Des alternatives pédagogiques sont à imaginer au sein de l'institution et ont d'ores et déjà fait l'objet de séances de réflexion. Il est notamment souhaité de renforcer la place de la pratique instrumentale collective en complément des cours individuels – ce qui ne remet aucunement en cause ces derniers qui demeurent le cœur de la formation instrumentale.

Conservatoire 2030 – étapes clés

Dès juin 2022	Mise au concours des postes de l'équipe de Direction
Août-décembre 2022	Direction ad interim Présentation des mesures assurant la conduite de l'institution durant cette période de transition
Dès août 2022	Refonte complète du modèle financier / Consultations avec le personnel Souhait de la mise en place d'une commission du personnel
Fin août 2022	Rentrée scolaire Présentation de la stratégie <i>Conservatoire 2030</i> et mise en consultation auprès du corps enseignant
1 ^{er} janvier 2023	Nouvelle équipe de Direction Déploiement progressif de <i>Conservatoire 2030</i>

Renseignements complémentaires

Josiane Aubert

Présidente du Conseil de Fondation, HEMU et Conservatoire de Lausanne
079 635 98 20 / josiane.aubert@sevjnet.ch

Noémie Robidas

Directrice générale, HEMU et Conservatoire de Lausanne
021 321 35 22 / noemie.robidas@hemu-cl.ch