

HEMU

HAUTE ÉCOLE DE MUSIQUE
VAUD VALAIS FRIBOURG



HEMU AVEC VOUS !
STRATÉGIE HEMU
2025-2028
SYNTHÈSE

SEPTEMBRE 2024

Hes·so

STRATÉGIE 2025-2028

HEMU – HAUTE ÉCOLE DE MUSIQUE

SYNTHÈSE

VISION HORIZON 2028

À l'horizon 2028, l'HEMU – Haute École de Musique poursuit son ambition de devenir un lieu d'enseignement incontournable, en Suisse comme à l'international, et une référence pour l'excellence de son offre de formation, mais aussi pour l'expérience humaine, artistique et académique unique qu'on y vit. En ce sens, il est essentiel d'accompagner les étudiantes et étudiants en termes d'orientation professionnelle, mais également de les aider à surmonter les difficultés inhérentes à l'exercice de la musique à un haut niveau.

En phase avec les mutations des milieux professionnels, les enjeux de la digitalisation, l'essor des IA et les enjeux liés à la durabilité, les formations que souhaite prodiguer l'HEMU viseront non seulement l'acquisition de connaissances fondamentales, mais également un riche portefeuille d'expériences et de savoir-faire permettant une insertion efficiente de ses diplômé·es. En ce sens, l'HEMU a mené, en collaboration avec la Haute école de musique de Genève, une profonde révision de ses programmes de Master qu'il conviendra de déployer d'ici 2027 et qui devrait répondre aux défis d'avenir des futur·es diplômé·es. Il paraît d'ores et déjà évident qu'il s'agira de mettre l'accent sur le développement de compétences entrepreneuriales, de gestion de carrière et de créativité afin de préparer les étudiant·es à s'adapter aux changements qui surviendront tout au long de leur parcours.

Par ailleurs, l'HEMU devra promouvoir davantage l'articulation entre formation, recherche et production artistique, dans l'intérêt du parcours de formation de ses étudiant·es. L'HEMU a pour ambition de poursuivre la structuration et la professionnalisation de ses activités de recherche, tout en contribuant à l'innovation dans la formation et en nourrissant les liens entre musique et société. En effet, à l'horizon 2028, l'HEMU souhaite s'engager plus activement à rendre accessible la musique dans la société par le biais de l'ensemble de ses activités. Elle continuera de favoriser le rayonnement de ses étudiant·es dans les hauts lieux de culture et par ses collaborations avec des ensembles professionnels prestigieux, mais s'attachera à inscrire plus fermement son action sur l'ensemble de son territoire afin d'élargir les publics qui accèdent à ses activités (concerts, interventions pédagogiques, médiation, recherche). L'HEMU doit poursuivre son travail pour devenir un acteur culturel incontournable aux yeux de toutes les citoyennes et tous les citoyens des cantons de Vaud, Valais et Fribourg : **HEMU avec vous !**

Ces ambitions ne pourront pas être réalisées sans le solide soutien du personnel administratif et technique. Toutefois, au vu du contexte socio-économique, il ne s'agira pas simplement d'ajouter des ressources, mais bien d'en optimiser l'efficacité et l'utilisation. Un travail de grande ampleur sera nécessaire pour instaurer dans les différents services des méthodes et des outils permettant à la fois de fiabiliser les données traitées et d'améliorer l'efficacité. Cette mue profonde permettra d'obtenir des outils de pilotage et des indicateurs robustes, afin de garder une vision globale solide et prospective de l'activité de l'HEMU, aussi bien pour ses parties prenantes internes qu'externes.

Notre vision s'inscrit pleinement dans les plans stratégiques de la HES-SO et dans la logique des plans cantonaux de développement. Les pages suivantes déclineront cette vision en s'appuyant sur les quatre grandes missions de l'institution.

ENSEIGNEMENT

Pour répondre aux besoins actuels et futurs des étudiant-es, l'HEMU s'engage à continuellement mettre à jour ses formations, en intégrant le numérique, la durabilité, et le soutien à leur santé physique et mentale. L'objectif est de leur transmettre les outils nécessaires pour une carrière épanouissante et durable dans un secteur musical hautement compétitif.

AXE 1 : VISION 360 DEGRÉS : AVANT, PENDANT, APRÈS

L'HEMU adopte une approche « holistique » de la formation, en renforçant les relations avec les filières d'apport locales, en améliorant le bien-être des étudiant-es pendant leurs études, et en suivant de près les parcours de ses alumni.

Cette vision inclut une stratégie d'admission plus cohérente, des dispositifs d'accompagnement pour les talents locaux, et une révision des modalités d'admission.

Durant les études, un programme de soutien académique et administratif aidera les étudiant-es à maximiser leurs chances de réussite.

Dans un esprit de consolidation du maillage territorial, l'HEMU renforce ses liens avec les partenaires locaux et le milieu professionnel, développe des stages et formations en emploi, et encadre l'acquisition de crédits hors de l'institution, contribuant ainsi à renforcer l'employabilité de ses diplômé-es. Le soutien aux alumni se poursuivra avec des formations continues axées sur la durabilité, la santé physique et mentale, et, dans une approche proactive, des échanges réguliers pour faire évoluer l'offre pédagogique.

AXE 2 : QUALITÉ ET ÉVOLUTIONS DE LA FORMATION

Une révision des cursus est en cours, notamment pour les filières Master en collaboration avec la Haute école de musique de Genève, ainsi que pour les Musiques actuelles (MUA) et l'enseignement de la musique à l'école (MUSEC). Ces révisions devraient se déployer d'ici 2027. Cette refonte mettra l'accent sur l'individualisation des parcours de formation, le développement des compétences entrepreneuriales, la créativité et l'innovation.

L'intégration renforcée des outils numériques, y compris l'intelligence artificielle, visera à mieux préparer les étudiant-es aux défis de demain, tout en développant leur esprit critique.

La valorisation des spécificités de l'HEMU, notamment dans le domaine vocal, contribuera à renforcer son attractivité.

Une stratégie de formation continue sera définie, basée sur une analyse des besoins du terrain.

RECHERCHE ET INNOVATION

Durant la période 2021-2024, l'accent a été mis sur la conception et la réalisation de projets de recherche novateurs, sur la multiplication des collaborations et des terrains d'expérimentation, sur la visibilité des résultats de recherche, ainsi que sur le lancement de programmes doctoraux. La période 2025-2028 aura pour principaux objectifs stratégiques la structuration et la professionnalisation de la recherche menée à l'HEMU d'une part, et les liens entre musique et société de l'autre.

AXE 1 : STRUCTURATION ET PROFESSIONNALISATION DE LA RECHERCHE

D'ici à la fin de la période 2025-2028, chacun des trois Labs Vivants – pédagogie, interprétation et création, musique et société – sera chapeauté par un-e professeur-e ordinaire et disposera d'espaces dédiés. Le soutien apporté aux chercheuses et chercheurs sera renforcé : dynamique d'équipe au sein des Labs, mise à disposition de ressources sur les pages « recherche » du site de l'HEMU, conseils pour la valorisation et la visibilité des projets, désignation d'une répondante d'intégrité scientifique. Par ailleurs, une plateforme pour la mise en partage des résultats de la recherche artistique sera conçue.

AXE 2 : RENFORCEMENT DES LIENS ENTRE ENSEIGNEMENT, RECHERCHE ET PRODUCTION ARTISTIQUE

Durant la période 2025-2028, l'HEMU a pour objectif de promouvoir davantage l'articulation entre formation, recherche et activités artistiques, dans l'intérêt du parcours de formation des étudiant-es. Ainsi, il est prévu de revoir les objectifs, les formats et les modalités d'évaluation des travaux de Bachelor et de Master, de confier l'accompagnement de ces travaux à des professeur-es et doctorant-es de l'HEMU, et d'impliquer systématiquement des étudiant-es dans les recherches soumises à l'Institut de recherche en musique et arts de la scène (IRMAS).

AXE 3 : FAVORISER LA RELÈVE DANS LA RECHERCHE

L'HEMU propose actuellement un PhD en enseignement musical (en partenariat avec l'Université Laval, Québec) et un doctorat en recherche artistique (programme ArtSearCH en partenariat avec SACRe/PSL, Paris). Pour le prochain cycle stratégique, l'objectif est donc d'une part d'élargir cette offre (nouveaux partenariats, passerelles, doctorat en interprétation) et d'autre part de susciter de l'intérêt et des vocations parmi les étudiant-es, alumni et membres du PER pour les programmes doctoraux proposés par l'HEMU dans le cadre de partenariats nationaux et internationaux.

Des mesures incitatives seront ainsi mises en place : bourses d'impulsion pour les étudiant-es, passerelles entre le 2^e et 3^e cycle, accompagnement individualisé pour la préparation des dossiers de candidature, augmentation du nombre de bourses doctorales.

RAYONNEMENT ET SERVICES À LA SOCIÉTÉ

Pour la période 2025-2028, l'HEMU souhaite se positionner comme un acteur clé du tissu socio-culturel régional, en affirmant davantage son ancrage territorial. Pour cela, l'HEMU s'engage à affiner sa stratégie de prestations de service et à nouer des partenariats solides et porteurs tant pour la formation, la recherche que pour l'insertion professionnelle de ses diplômé-es. Parallèlement, l'HEMU inscrira son ambition de rayonnement international par le développement de projets et d'accords ciblés visant à enrichir son offre artistique et académique.

AXE 1 : RAYONNEMENT ET IMPACT SOCIÉTAL

L'HEMU vise à renforcer son rôle au sein des cantons de Vaud, Valais et Fribourg en s'affirmant comme un acteur incontournable du paysage musical et pédagogique. En développant des partenariats stratégiques et en mettant en place des dispositifs de médiation, l'institution souhaite plus largement maximiser son impact local. Les synergies entre les profils esthétiques (classique, jazz, musiques actuelles), la recherche collaborative et l'innovation seront encouragées, impliquant activement les étudiant-es dans des projets qui enrichiront leur parcours tout en consolidant les liens avec la communauté locale.

AXE 2 : DÉVELOPPEMENT D'UNE STRATÉGIE DE PRESTATIONS DE SERVICE EN ADÉQUATION AVEC LE CADRE DE LA HES-SO

À l'horizon 2028, l'élaboration et la mise en place d'une stratégie des prestations de services seront priorisées afin d'adapter la définition HES-SO des prestations de service à la réalité de l'HEMU. Au-delà des prestations artistiques étudiantes, il s'agira de redéfinir l'offre en fonction des besoins publics et des partenaires. L'accent sera mis sur l'innovation pédagogique et artistique, ainsi que sur des partenariats avec des fondations et des mécènes pour assurer la viabilité économique de cette mission.

AXE 3 : DÉVELOPPEMENT DES COLLABORATIONS INTERNATIONALES ET DE LA MOBILITÉ

Sur la période à venir, l'HEMU souhaite accroître son rayonnement international. La mobilité étudiante sera encouragée tant au niveau européen qu'international, tout en tenant compte des impacts environnementaux. Cet axe se concentre sur la création de partenariats internationaux qualitatifs ciblés, permettant d'enrichir les parcours artistiques et académiques de ses étudiant-es grâce à des expériences et des échanges interculturels marquants.

POLITIQUES INSTITUTIONNELLES

Pour la période 2025-2028, les politiques institutionnelles de l'HEMU visent à renforcer la gouvernance et l'efficacité opérationnelle de l'école tout en consolidant ses valeurs définies par la charte éthique élaborée en 2022. En mettant en œuvre des réformes ciblées, l'HEMU aspire à créer un environnement académique et administratif harmonieux qui soutienne le développement professionnel et personnel de ses membres. L'HEMU se positionne ainsi pour relever les défis contemporains tout en continuant d'assurer une formation musicale supérieure d'excellence.

AXE 1 : DÉVELOPPEMENT ET OPTIMISATION ADMINISTRATIVE

L'HEMU vise à moderniser sa gestion administrative en stabilisant ses processus grâce à un système de gestion de la qualité et en poursuivant sa transition numérique. Une stratégie de durabilité sera mise en place pour aligner les ambitions aux enjeux environnementaux. L'institution développera ses infrastructures, incluant des projets stratégiques pour répondre aux besoins académiques.

AXE 2 : GESTION DU PERSONNEL

Durant la période 2025-28, les missions du personnel enseignant et de recherche (PER) seront clarifiées, tandis que la réorganisation du personnel administratif et technique (PAT) sera finalisée. Un accent particulier sera mis sur l'égalité, la diversité et le développement des compétences, avec la poursuite de formations internes.

La décentralisation du management et l'optimisation des instances collégiales permettront une meilleure répartition des responsabilités, notamment au profit des cadres intermédiaires.

AXE 3 : STABILISATION FINANCIÈRE

D'ici 2028, l'HEMU poursuivra la revue de son modèle économique avec une planification financière renforcée, un assainissement des comptes, et une diversification des sources de financement, y compris à travers le fundraising mené avec le concours de la Fondation culturelle HEMU-CL. Des outils de pilotage financier seront mis en place pour garantir une gestion efficace et durable.