

**Projet  
d'établissement  
de la Haute école  
des arts du Rhin  
2025 — 2028**

# Introduction : raisons et méthode d'un projet d'établissement

Tous les quatre ans la HEAR redit quel est son projet d'établissement et reformule les grandes lignes d'un engagement pour les années à venir. Ce texte de portée générale vient compléter l'ensemble des documents qui structurent la vie de l'établissement : textes réglementaires concernant l'enseignement supérieur culture (code de l'éducation, arrêtés des études), documents pour l'accréditation 2024-2028 de l'établissement (HCERES, CNESER et CNESERAC), règlements intérieurs et règlements des études, ainsi que « Lignes de gestion » et « Statuts de l'EPCC HEAR ».

Prendre le temps de l'exercice du projet d'établissement est à chaque fois l'occasion de discussions nourries, de réaffirmation de fondamentaux, de prises de positions nouvelles, et plus largement de mises à jour de ce qui est considéré comme **nécessaire pour faire et refaire le grand établissement d'enseignement supérieur artistique qu'est la HEAR.**

En janvier 2024, un an avant la fin du « Projet d'établissement 2021-2024 », la communauté de la HEAR a donc réouvert le sujet, mais cela dans un contexte particulièrement défavorable aux projections qui vont avec l'idée de « projet » : en effet, en cet hiver 2023-2024 apparaissait le fait que le modèle économique de la HEAR avait été percuté par la crise financière et que l'ensemble des hausses de charges produites par le contexte de guerre en Ukraine exigeait une réorganisation partielle rapide de l'établissement – cela alors que son assise financière était stable depuis 2011 et la création de l'EPCC.

Dans ces conditions, il a donc fallu plusieurs mois d'échanges avec les membres fondateurs et financeurs de l'établissement pour parvenir à dessiner une stratégie budgétaire permettant à la HEAR, à terme, de stabiliser et équilibrer à nouveau son budget. Et c'est donc après ces mois d'incertitude que la communauté de la HEAR a pu à nouveau se mettre au travail sur le « Projet d'établissement 2025-2028 », à l'automne et hiver 2024.

Ainsi, le présent document présente cinq axes qui délimitent cinq grandes orientations. Chacun de ces « axes » est d'abord décrit en des termes relevant de la politique générale de l'établissement, puis approfondis par des items plus concrets représentant autant de chantiers ouverts pour les années à venir. Ces deux étapes du texte (politique générale / actions concrètes) furent formalisées et rédigées à six mois d'intervalle :

- La première partie « générique » décrivant les cinq axes qui soutiennent la politique de l'établissement HEAR fut rédigée pour une présentation formelle au Conseil d'Administration du 12 mars 2025. Cette partie est issue, chronologiquement, de discussions dans les organes de gouvernance de la HEAR, d'une proposition de formulation par la direction, puis d'une large consultation en ligne (enseignant-es, représentant-es des étudiant-es, personnels administratifs et techniques), aboutissant à une nouvelle version présentée et discutée collectivement, avant d'aboutir au texte « consolidé » présenté en Conseil d'Administration.
- Chacun des énoncés des « axes » de politique générale est complété, dans une seconde partie, par une **liste d'actions que la communauté de la HEAR souhaite mener** pour incarner et formaliser ces grandes orientations stratégiques. Cette liste a été réalisée à partir d'un questionnaire en ligne adressé à l'ensemble de la communauté de la HEAR, puis présentée et discutée en Commission Pédagogique, partagée en ligne, reprise et amendée, pour aboutir à l'ensemble des propositions hétérogènes ci-dessous. On comprend en lisant la liste des actions à réaliser, axe après axe, qu'une école supérieure de la création comme la HEAR existe avant tout comme la somme de ses pratiques : ce qui a été formulé par les étudiant-es comme chantiers à mener n'est pas tout à fait la même chose que ce que souhaitent travailler les enseignant-es, et les membres de l'administration ont proposé également d'autres points...

C'est donc l'ensemble de ces propositions concrètes pratiques, mises en débat et/ou mises en œuvre dans la future vie de l'école, qui donnera corps à ce projet d'établissement 2025-2028.

Enfin, notons que certaines actions ont déjà commencé, d'autres viennent du précédent projet d'établissement et doivent être reconduites

et approfondies (il a été fait le bilan du projet 2021-2024, là aussi via une large consultation en ligne) ; d'autres actions répondent à des préoccupations nouvelles et viennent juste d'être formulées - elles devront encore donner lieu à des travaux de réflexion et d'élaboration dans les instances de l'école, dans les mois et années à venir.

## Axe 1 — Une école héritière d'un engagement

La HEAR est avant toute chose un établissement d'enseignement supérieur artistique qui accueille des centaines d'étudiant-es pour qu'ils et elles se forment à être les créateur-rices du monde qui vient, depuis 2011 sous sa forme actuelle, mais depuis 1829 aux Beaux-Arts de Mulhouse, 1855 au Conservatoire de Musique de Strasbourg, et, toujours à Strasbourg, 1892 avec l'École des arts décoratifs.

De cette histoire, la HEAR choisit aujourd'hui d'hériter avant tout d'un **engagement sans faille auprès d'une jeunesse qui veut devenir professionnelle de la création**. Et pour cela, le premier pilier de son projet d'établissement est et reste : s'assurer de **donner à ses étudiant-es la meilleure formation artistique, technique, méthodologique et théorique** pour qu'ils et elles trouvent leur place dans la société qui les attend.

Ainsi, dans les quatre années à venir il s'agira pour la HEAR de soutenir la qualité actuelle des formations, d'en prolonger une histoire riche et d'en renouveler l'ambition.

Seront réaffirmées en particulier la singularité et la multiplicité des dispositifs pédagogiques qui permettent aux étudiant-es d'avoir accès à une diversité exceptionnelle d'enseignements, tous de haut niveau, et cela dans une école qui favorise les transdisciplinarités. Cette diversité existe grâce aux règles qui soutiennent l'enseignement supérieur (comme la liberté académique qui garantit à tout-e enseignant-e sa liberté en matière d'enseignement, de recherche et d'expression dans le cadre de ses fonctions),

et qui singularisent l'enseignement « culture » (comme la pédagogie de projet, l'apprentissage par le faire, la proximité avec les mondes professionnels...). Cette diversité est également le résultat de l'histoire composite de la HEAR, qui fait d'elle, en France, l'établissement d'enseignement supérieur culture à l'offre pédagogique la plus variée et étendue.

L'engagement de l'établissement pour ses étudiant-es, dans toutes ses disciplines et dans ses approches interdisciplinaires, prendra la forme d'un enseignement ouvert aux approches critiques, conscient des enjeux contemporains, et dépassant les simples techniques artistiques traditionnelles. La dimension exigeante des études saura s'articuler avec leur accessibilité ; la complexité des sujets et des projets n'empêchera pas leur lisibilité, et les formations veilleront à ce que, en plus d'être de qualité, elles nourrissent chez les étudiant-es l'enthousiasme pour la création et le plaisir d'apprendre.

L'engagement de l'établissement pour ses étudiant-es, dans toutes ses disciplines et dans ses approches interdisciplinaires, prendra la forme d'un enseignement ouvert aux approches critiques, conscient des enjeux contemporains, et dépassant le cadre des techniques conventionnelles. L'exigence intellectuelle et artistique des études ira de pair avec une réelle accessibilité. L'exigence ne se fera pas au détriment de l'accessibilité, et les formations auront pour ambition de transmettre, au-delà des savoirs, le goût de la création et le désir d'apprendre.

Pour cela, à l'échelle de la HEAR et sur tous ses sites, pour adapter d'année en année les formations aux nouveaux enjeux (en particulier en matière de professionnalisation), les étudiant-es seront systématiquement associé-es aux chantiers collectifs ouverts dans l'institution : puisqu'ils et elles seront des forces de transformation dans le monde qui vient, alors ils et elles doivent d'ores et déjà être considéré-es comme tel-les, dès leurs études, au sein de l'établissement.

Ci-dessous, **les chantiers à ouvrir ou poursuivre**, synthèse des propositions formulées par les étudiant-es, les enseignant-es et autres personnels de l'établissement, après lecture de l'Axe 1 « Une école héritière d'un engagement » : Ce premier axe, qui reconduit l'engagement de la HEAR à former ses étudiant-es dans une grande école de la création, se décline en quatre pistes de travail :

• **Assurer la qualité pédagogique des formations dispensées à la HEAR**

1. Favoriser une pédagogie critique, émancipatrice et ancrée dans les enjeux contemporains
2. Encourager l'interdisciplinarité et la transversalité entre les disciplines
3. Travailler l'architecture des mentions et des diplômes proposés par l'école afin de s'adapter aux nécessités pédagogiques et aux attentes des étudiant-es (exemple de la création en 2024 de la mention Enquêteur, raconter, en Arts visuels à Strasbourg)
4. Préserver la singularité des cursus en Musique, en Art, Design, et Communication, indépendamment de la logique des standards universitaires uniformisés
5. Repenser l'Année 1 de la partie Arts visuels de la HEAR pour favoriser des parcours d'étudiant-es cohérents au sein de l'école
6. Promouvoir la réflexion sur les méthodes pédagogiques à travers des temps dédiés (ex. Conseils Pédagogiques et séminaires), favoriser leur mutualisation et veiller à leur harmonisation possible
7. Soutenir les formats pédagogiques inventifs (projets à l'échelle 1, pédagogie inversée, etc.)
8. Renforcer les bilans croisés et les pratiques d'évaluation participative
9. Garantir la liberté d'expression des étudiant-es dans le cadre pédagogique, entre autres en assurant leur participation aux instances de l'établissement.
10. Développer des méthodes et outils d'évaluation, par exemple les Conseils d'Ateliers et/ou de Perfectionnement au sein des groupes pédagogiques afin d'assurer un fonctionnement et une évolution des formations de manière concertée.

• **Déployer une politique d'ouverture, d'inclusivité et d'égalité des chances**

1. Améliorer les examens d'entrée et poursuivre la mise en place des jurys inclusifs capables de limiter les biais sociaux
2. Se préoccuper davantage de la dimension sociale dans les critères d'admission pour les examens d'entrée et lors des commissions d'équivalence
3. Renforcer les aides structurelles améliorant la vie étudiante
4. Créer des dispositifs d'accompagnement social pour faciliter davantage l'accès aux fournitures, à l'information et autres ressources pédagogiques
5. Assurer aux personnes en situation de handicap l'accessibilité de l'établissement dans toutes ses dimensions : aux bâtiments, à l'information, au savoir, à la vie étudiante, etc
6. Veiller à ce que les étudiant-es en situation de handicap soient suivi-es et accompagné-es par un-e professionnel-le spécialisé-e
7. Faire connaître les procédures d'accompagnement à l'ensemble de la communauté et particulièrement aux étudiant-es en situation de handicap
8. Former les enseignant-es à la diversité des publics, notamment allophones
9. Mettre en place des audits de diversité et de pratiques discriminantes
10. Structurer des partenariats avec des associations œuvrant dans le champ social
11. Renforcer les dispositifs d'écoute et de soutien psychologique (santé mentale, écoanxiété)
12. Renforcer la politique de lutte contre les Violences et Harcèlements Sexistes et Sexuels (VHSS) et poursuivre la formation des équipes enseignantes, étudiantes et

administratives pour mieux prévenir et combattre ces violences.

13. Développer une communication institutionnelle accessible et aidante (site VHSS, trombinoscopes, plurilinguisme, etc.)

#### • Renforcer la professionnalisation et l'insertion des diplômé-es

La HEAR développe des dispositifs d'orientation, de formation et de mise en réseau pour favoriser l'insertion professionnelle de ses étudiant-es. Loin d'un modèle utilitariste, l'école conçoit l'accompagnement à l'insertion professionnelle comme une composante de la formation, intégrée dans les pratiques pédagogiques et adaptée à la pluralité des trajectoires artistiques possibles.

1. Valoriser le rôle de l'École des Interventions (ex-CFPI) et développer celui du service vie professionnelle dans l'accompagnement à l'insertion professionnelle des étudiant-es, tout au long de la scolarité
2. Intégrer des modules d'enseignement sur la gestion professionnelle : budget, droits, statut d'artiste
3. Mettre en place des formations certifiantes complémentaires (ex. design textile, musique, danse)
4. Développer des formations sur les réalités du secteur culturel (fonctionnement des marchés, économie de projet)
5. Faciliter l'accès aux dispositifs de financement de projets étudiant-es
6. Multiplier les temps de rencontre avec les réseaux professionnels et artistiques
7. Encourager les pratiques collaboratives : création d'associations étudiantes, projets collectifs
8. Favoriser l'apprentissage autonome par la création d'un centre de ressources

#### • Soutenir les équipes enseignantes et améliorer les conditions de travail

L'excellence de la formation dispensée à la HEAR repose sur la compétence, l'engagement et la diversité des équipes pédagogiques.

Il est donc essentiel d'accompagner les enseignant-es dans leurs pratiques, de valoriser leurs parcours professionnels et de leur offrir des conditions de travail à la hauteur des ambitions de l'établissement.

1. Développer la formation continue des enseignant-es
2. Veiller à faire connaître les procédures de mobilité internationale ; encourager et faciliter la saisie par les enseignant-es
3. Créer des temps de réflexion pédagogique collective, en s'appuyant prioritairement sur les commissions pédagogiques de site, les Conseils Pédagogiques et les séminaires
4. Partager les parcours professionnels des enseignant-es avec les étudiant-es
5. Encourager la participation aux réseaux académiques (ANdEA, ELIA, Cumulus, Anescas, AEC, AlsaceTech...)
6. Faciliter la collaboration entre enseignant-es et intervenant-es extérieur-es
7. Mettre en place des outils de pilotage partagés pour les projets pédagogiques. Mobiliser la parole institutionnelle de la HEAR aux côtés de celles des organisations syndicales et des autres collectifs professionnels qui agissent pour faire évoluer les statuts des enseignant-es PEA et AEA des écoles supérieures d'art relevant de la fonction publique territoriale. Cela afin d'être, d'une part, conforme avec la réforme LMD, et d'autre part, homogène au niveau national

## Axe 2 — Une école contemporaine de son époque

La HEAR est un établissement inscrit dans une histoire et héritière d'un engagement à former la jeunesse de son époque, mais parce que l'époque actuelle est celle d'un monde en surchauffe, la HEAR est aussi une école qui se réinvente. En effet, qu'est-ce qu'une école supérieure de la création à l'âge des mégafeux et des inondations ? Quel art et quelle culture produire alors qu'on assiste à la sixième extinction et que la biodiversité décroît d'année en année ? Quels types de professionnel·les doivent être formé·es sachant qu'ils et elles seront dans un futur proche, vraisemblablement, les artistes d'un monde à + 3 degrés ? Enfin, pour une institution comme la HEAR, quoi faire de l'ensemble des transformations politiques qu'occasionne le contexte actuel de fin de la modernité ?...

Pour son projet d'établissement, la HEAR, commence donc par affirmer son ancrage dans un territoire, un lieu d'où opérer, et elle **assume d'être l'école du fleuve qui lui donne son nom**. Fondamentalement, elle choisit de **mettre les questions sociétales, écologiques et politiques au cœur de sa trajectoire**, pour que les étudiant·es qui se forment dans l'établissement, quelle que soit leur spécialité artistique, puissent apprendre à opérer dans le monde marqué par de nombreuses tensions qu'ils et elles rejoindront en tant que professionnel·les.

L'institution HEAR élaborera donc ses actions et ses stratégies avec l'objectif de contribuer à limiter les crises en cours, s'y adapter lorsque nécessaire, et accélérer les transitions vers d'autres modèles.

Pour cela, elle se mobilisera avec des partenariats spécifiques (structures dédiées aux vulnérabilités, associations et entreprises de l'Économie Sociale et Solidaire...), elle mettra en place des dispositifs concrets d'accompagnement de la transformation écologique (Commission Transition, plan d'actions et référentiels CACTé, récupérathèque, etc.), elle travaillera sur les questions posées par l'usage des matériaux, de l'énergie

et des ressources biotiques... et valorisera les actions du quotidien qui soutiennent les mobilisations plus ambitieuses.

Pour tous ces sujets transversaux et multifactoriels, tous bien plus larges que le périmètre d'une école de la création, elle saura animer les discussions et les controverses que ces sujets feront apparaître. Et elle agira avec pragmatisme, se focalisant sur ses pratiques en donnant à voir le programme passé, présent et futur des réalisations tangibles. Ainsi, elle accompagnera l'appropriation des différents enjeux par les étudiant·es et le personnel, tout en veillant, par le dialogue et par l'action, à contrecarrer l'anxiété liée aux crises écologiques et politiques.

En définitive, la HEAR souhaite donner l'exemple par sa mobilisation institutionnelle, par ses enseignements, par son activité de recherche, par l'organisation de projets et d'événements ambitieux (expositions, journées d'études, spectacles et concerts, etc.). Autant d'actions qui permettront d'intégrer, depuis l'art et dans l'art, des perspectives critiques diverses sur la contemporanéité.

Ci-dessous, **les chantiers à ouvrir ou poursuivre**, synthèse des propositions formulées par les étudiant·es, les enseignant·es et autres personnels de l'établissement, après lecture de l'Axe 2 et en se focalisant sur les enjeux de transition écologique :

### ● Implémenter des actions de transition

Loin de se réduire à des injonctions, la transformation écologique de la HEAR s'incarne dans la vie quotidienne, les pratiques artistiques et la structuration même de l'établissement. Il s'agit de former une génération de créateur·rices conscient·es des limites planétaires, capables d'imaginer des mondes vivables, tout en inscrivant les actions dans une logique de coopération, de proximité et de résilience.

1. Pérenniser l'action de la Commission Transition, groupe de travail transversal sur la transition écologique, incluant toutes les parties prenantes, en lui assurant des moyens dédiés
  2. Poursuivre des actions concrètes et visibles sur chaque site (tri, énergie, expositions et événements écoresponsables)
  3. Asseoir la stratégie de la HEAR en faveur des transitions à travers des événements lisibles et signifiants, tels que « Grandeur Nature » ou le « Festival du Rhin, des fleuves et des rivières » initié au printemps 2025
  4. Réduire l'impact de l'usage des matériaux et de l'énergie dans les ateliers et autres espaces communs
  5. Renforcer la pratique du tri et du compostage sur l'ensemble des sites
  6. Développer le réemploi et le recyclage créatifs comme leviers pédagogiques
  7. Promouvoir une culture de l'économie des ressources : chauffage, éclairage, eau, etc
  8. Créer des espaces partagés conviviaux, éthiques et fonctionnels (cafétérias autogérées)
  9. Encourager les mobilités peu carbonées pour les voyages pédagogiques et les trajets nécessaires aux projets situés
  10. Mettre à disposition des données sur la consommation énergétique de l'école. Intégrer des pratiques de sobriété numérique : sensibilisation à l'impact des outils technologiques (Adobe, IA, etc.)
  11. Améliorer la communication interne autour des enjeux et actions écologiques réalisés et en cours
  12. Accompagner l'appropriation des démarches écologiques par les étudiant-es via affiches, signalétique, workshops, et associer les étudiant-es aux projets de signalétique écoresponsable (tri, lumière, alimentation locale)
  13. Adopter progressivement la méthodologie CACTé - Cadre d'actions et de coopération pour la transformation écologique proposé par le ministère de la Culture, via des bilans carbone et plans d'actions certifiables
  14. Cultiver une écologie de la relation : respect, soin mutuel, attention aux vulnérabilités dans la pédagogie.
  15. Renforcer et pérenniser les partenariats et réseaux actifs sur les enjeux de transition, tels que le partenariat en cours avec l'Office français de la biodiversité (OFB).
- **Questionner les pratiques pédagogiques face aux défis écologiques**
- L'adaptation des pratiques aux mutations environnementales ne peut être un simple verdissement des discours. Il s'agit de repenser les matériaux, les outils, les gestes et les finalités de la création, en articulant conscience écologique, responsabilité sociale et inventivité.
1. Maintenir la gratuité des matériaux essentiels à l'apprentissage tout en sensibilisant à leur valeur et à leur impact écologique
  2. En concertation avec les équipes pédagogiques, travailler à mettre en place des alternatives concrètes dans les ateliers aux procédés énergivores ou impliquant des produits polluants
  3. Proposer des enseignements sur l'écologie, la biodiversité, les transitions et la place de l'artiste dans les économies et écologies contemporaines (par des pédagogues formé-es à ces enjeux spécifiques) ... avec pour horizon la formation d'artistes capables d'articuler création, responsabilité et transition
  4. Proposer des enseignements sous différentes formes qui permettent d'aborder la question de l'alimentation et des pratiques culinaires.
  5. Étendre et renforcer les dispositifs de réemploi (comme "La Pioche") en lien avec les initiatives pédagogiques
  6. Travailler à préciser les équipements numériques dans une optique de durabilité et de compatibilité avec les enjeux écologiques
  7. Comparer les pratiques pédagogiques internationales pour inspirer l'évolution des cursus de la HEAR.
  8. Favoriser l'apprentissage de logiciels *open source* et limiter l'empreinte écologique numérique
  9. Soutenir des projets pédagogiques collaboratifs et joyeux, favorisant l'expérimentation collective
  10. Inscire la gestion des espaces, des déchets et du rangement dans le contrat pédagogique de l'étudiant-e
  11. Prendre en compte l'impact psychologique des crises actuelles dans les contenus et les formats des enseignements (et proposer des formations ad hoc aux enseignant-es pour leur permettre de pouvoir s'emparer de ces sujets)

12. Affirmer la place de la transition écologique et de l'engagement sociétal de la HEAR, dans la communication sur les choix stratégiques de l'école
13. Créer une présentation claire et publique du plan d'action écologique de l'école (rubrique web, infographies, événements)
14. Élaborer des indicateurs de suivi concrets en matière de transition (impact carbone, matériaux réemployés, nombre d'actions, etc.).

## Axe 3 — Une école expérimentale et de recherche

La HEAR assume plus que jamais d'être une école prospective, et souhaite, à ce titre être résolument expérimentale et de recherche.

Le projet d'établissement liste donc les conditions et les pratiques lui permettant dès aujourd'hui et mieux encore demain d'agir de la sorte :  **dans la pédagogie** (avec des pratiques toujours plus inventives et ambitieuses),  **dans la conduite de projets** (avec des partenariats multiples, déplaçant les curseurs et inventant des agencements inédits), dans la structuration des  **groupes de recherche** (Unité de recherche, collectifs divers, troisièmes cycles), et dans sa  **contribution aux communautés de chercheur·ses** dont elle est partie prenante (dans l'art, la musique, le design et la communication, mais aussi dans les différentes disciplines et champs académiques qu'elle investit, ou en direction de la société civile).

Concrètement, en matière d'expérimentation, la HEAR soutiendra les prototypes et autres aventures pédagogiques menées par les équipes – décloisonnement, projets collectifs et transversaux, renouvellement des cadres structurels pour permettre des pratiques inédites, etc.

Et en matière de recherche, la HEAR déploiera une recherche en art, en musique et en design, par la création et la pratique – telle que cette activité spécifique s'est stabilisée dans les écoles supérieures de la création depuis une dizaine d'années.

Il s'agira donc d'inscrire l'activité de recherche dans la lignée et en articulation avec les enseignements que porte la HEAR sur ces différents sites : ces enseignements engagent évidemment des enjeux théoriques nombreux, mais ils visent d'abord à former des praticien·nes (artistes, designers, musicien·nes...) et se déploient de projet en projet, ... et il en ira de même avec la recherche qu'il s'agit de déployer.

L'activité de recherche trouvera ainsi sa place à la suite et en complément de l'expérimentation pédagogique qui caractérise l'enseignement dès la première année, et elle sera surtout développée à partir du 2<sup>e</sup> cycle (années de « l'initiation à la recherche ») pour s'affirmer en 3<sup>e</sup> cycle (années de « formation à la recherche »). Elle se nourrira de partenariats avec d'autres institutions, mais aussi avec d'autres professionnel·les et/ou avec d'autres espaces géographiques et sociaux ... Cela pour favoriser l'ouverture aux possibles et donc enrichir les dimensions de la recherche.

Les enseignant·es se mobilisant pour cette activité seront soutenu·es par l'établissement et accompagné·es en regard des spécificités qui apparaîtront dans ce cadre (spécificités disciplinaires, réglementaires, technologiques, géographiques, etc.), entre autres grâce au Conseil Artistique et Scientifique qui se réunira une à deux fois par an à leurs côtés.

L'établissement s'engage également à mettre tout en œuvre pour clarifier et installer dans la durée les moyens qu'il se donne pour soutenir cette activité. Cela en termes d'accompagnement de ses enseignant·es souhaitant développer

depuis l'école une pratique de chercheur-es – avec, entre autres, une mobilisation pour faire évoluer le statut de enseignant-es PEA, statut qui n'inclut pas, à l'heure de la rédaction de ce Projet d'établissement, la mission de recherche. Mais cela aussi en termes d'organisation administrative et technique permettant le soutien aux collectifs qui existent déjà ou se constituent (Unités de recherche, laboratoires, école doctorale), en termes de ressources et de budgets dédiés, mais aussi de valorisation et de médiation des travaux réalisés, puisqu'il s'agit bien pour la HEAR, in fine, d'être également reconnue comme une grande école expérimentale et de recherche.

Ci-dessous, **les chantiers à ouvrir ou poursuivre**, synthèse des propositions formulées par les étudiant-es, les enseignant-es et autres personnels de l'établissement, après lecture de **l'Axe 3 et visant à structurer la recherche et l'expérimentation artistique**, pour une politique d'établissement lisible et ambitieuse sur le sujet.

La HEAR se donne pour ambition de repenser et de renforcer sa politique de recherche, en reconnaissant la spécificité des démarches artistiques expérimentales et en affirmant leur rôle structurant au sein de l'enseignement supérieur en art. Pour cela, il est nécessaire de clarifier et de faire évoluer les statuts des enseignant-es, de mieux définir l'activité de recherche ainsi que les moyens alloués à cette recherche et à l'expérimentation, cela tout en soutenant la création d'un écosystème cohérent et transdisciplinaire.

Cette stratégie implique une meilleure reconnaissance institutionnelle de l'activité de recherche, un décroisement des pratiques et un engagement collectif vers des modalités souples, ouvertes et ancrées dans les pratiques contemporaines en la matière.

1. Clarifier la structuration de l'activité de recherche au sein de la HEAR en Unités de recherche et Laboratoires clairement identifiables
2. Installer des temps de réflexion sur la nature des activités de recherche en art, musique, design et communication et distinguer clairement les notions de recherche et d'expérimentation pour structurer des pratiques pédagogiques différenciées

3. Faire fonctionner de manière efficace le nouveau Conseil Artistique et Scientifique, afin d'épauler l'établissement et ses équipes dans l'orientation de sa politique de recherche
4. Offrir des statuts et des conditions adaptés aux enseignant-es et chercheur-es investi-es dans la recherche sans réduire l'offre pédagogique de l'établissement : pour cela, en accord avec les intéressé-es et dans le cadre du dialogue social, travailler sur des expérimentations locales et se mobiliser pour des modifications statutaires nationales
5. Développer des partenariats extérieurs avec des institutions culturelles, universitaires et industrielles
6. Encourager des projets transdisciplinaires entre les arts visuels, la musique, les sciences et les humanités
7. Mettre en place des projets de recherche collectifs à l'échelle inter-options, intersites, inter-départements ou inter-mentions. Élargir l'offre pédagogique à des formats certifiants ou professionnalisants, en lien avec la recherche par la pratique
8. Élaborer une stratégie de valorisation et de médiation des travaux de recherche

# Axe 4 — Une école internationale et hospitalière

Adossée aux frontières de la Suisse et de l'Allemagne, portant dans son nom le Rhin, fleuve européen par excellence, la HEAR s'affirme aussi fondamentalement **européenne et internationale, accueillante et hospitalière**.

Parce que tous les sujets sur lesquels elle travaille dépassent l'échelle nationale. Parce que sa position géographique l'installe d'emblée dans un devenir international. Parce qu'elle est l'école du fleuve qui a structuré l'Europe humaniste, puis économique et politique.

Parce que le monde contemporain est saturé de tensions géopolitiques, et qu'ètre de ce monde, c'est donc avoir des partenaires percutés par ces crises internationales.

... Dans les quatre années qui viennent, la HEAR renforcera sa capacité d'hospitalité : pour les personnes (étudiantes ou professionnelles) soumises à l'exil, mais aussi pour tous·tes les acteurs et actrices souhaitant rompre avec les paradigmes extractivistes et coloniaux qui ont organisés jusqu'alors les rapports internationaux.

D'ici à 2028, elle précisera ses ambitions en la matière, et elle dira quels sont les moyens et les dispositifs concrets dont elle se dote pour incarner cette dimension internationale.

Elle tâchera, en particulier, d'implémenter cette dimension internationale dans toutes les formes qui lui donnent son identité et fondent sa pratique : invitations, partenariats, jurys, programmation culturelle, communication publique, etc.

Pour financer cette activité, elle utilisera tous les dispositifs existants : inscription dans les réseaux internationaux (EliA, Cumulus, AEC ...), fonds transfrontaliers et européens (Erasmus, Interreg, FEDER, ...), diplômes internationaux (UFA, Horizon Europe, ...), partenariats structurels divers... Ces dispositifs et les fonds associés participeront non seulement à nourrir son ambition internationale, mais ils l'aideront aussi à établir un nouveau modèle économique, plus diversifié, plus international et plus européen.

Ci-dessous, **les chantiers à ouvrir ou poursuivre**, synthèse des propositions formulées par les étudiant·es, les enseignant·es et autres personnels de l'établissement, après lecture de l'**Axe 4, et visant à affirmer son identité européenne et internationale, accueillante et hospitalière**.

## • Du proche au lointain : l'école dans un monde interconnecté

L'établissement se fixe pour objectif d'accompagner ses membres dans les dynamiques artistiques qu'ils et elles porteraient, dès lors qu'elles valoriseraient connexions, solidarité, hospitalité et articulation du proche et du lointain. Il s'agit d'affirmer un positionnement éthique dans les relations internationales, de valoriser les écosystèmes régionaux, et de faire de l'hospitalité, de l'équité et de la diversité les fondements d'une stratégie ambitieuse, réaliste et durable.

1. Clarifier les objectifs de l'internationalisation à la HEAR en termes de valeurs, moyens et dispositifs
2. Adopter un positionnement public sur des enjeux internationaux sensibles (ex. violences coloniales), dans une logique de cohérence et de solidarité
3. Assurer un environnement interne stable pour offrir une hospitalité réelle, non précarisée, aux étudiant·es et enseignant·es accueilli·es
4. Mettre en place des jurys favorisant la pluralité des perspectives culturelles et soutenant les échanges internationaux
5. Valoriser les écosystèmes locaux (quartiers, partenaires tels que les Villes de Strasbourg et Mulhouse, lieux culturels) comme des points d'ancrage pour les projets internationaux
6. Relier l'activité des relations internationales de l'école à celle de la transition écologique et de la responsabilité sociale
7. Articuler les actions entre les trois sites de la HEAR dans une logique de rayonnement commun et d'identité institutionnelle spécifique

• **Cultiver les mobilités, structurer les coopérations internationales**

La mobilité étudiante et enseignante constitue un vecteur majeur d'enrichissement culturel, de circulation des savoirs et de développement personnel. Afin de structurer durablement son action à l'international, la HEAR souhaite évaluer ses projets passés, renforcer ses partenariats et clarifier ses ambitions. Il s'agit également de mieux accompagner les publics concernés, d'élargir les horizons géographiques et de garantir une politique d'accueil équitable, notamment pour les étudiant-es issu-es du Sud Global et des zones géographiques peu représentées.

1. Développer des outils pour évaluer les projets de mobilité mis en œuvre ces dix dernières années
2. Renforcer les partenariats internationaux existants, en élaborant une charte éthique de collaboration
3. Mettre en œuvre une politique d'accueil inclusive, avec un focus sur les étudiant-es issu-es du Sud Global
4. Multiplier les opportunités d'échange entre enseignant-es et étudiant-es (workshops croisés, résidences...)
5. Diversifier les aires géographiques ciblées (Afrique, Asie, Amérique latine, Océanie) pour ouvrir de nouveaux imaginaires, de nouvelles pratiques et représentations
6. Clarifier les finalités des mobilités pour chaque acteur : établissement, enseignant-es, étudiant-es
7. Exploiter de manière stratégique les financements internationaux (Erasmus+ entre autres) et améliorer leur déploiement
8. Associer les mobilités à des objectifs pédagogiques explicites, liés à la recherche et à la création
9. Mieux intégrer le site de Mulhouse dans la dynamique internationale, en corrigeant les déséquilibres perçus
10. Documenter et valoriser les expériences de mobilité (retours d'expérience, bilans, productions associées)
11. Développer une vision critique de la mobilité : empreinte carbone, inégalités d'accès, formats alternatifs
12. Assurer une meilleure reconnaissance des mobilités dans les cursus (crédits, évaluations, valorisation dans les diplômes)

## Axe 5 — Une école des collectifs, de la gouvernance partagée et des solidarités

Pour être à la hauteur de son ambition d'école héritière d'un engagement fort pour ses étudiant-es, d'école d'un monde plein de tensions, d'école expérimentale et de recherche, d'école internationale, la HEAR devra également être une école des collectifs et de la solidarité entre toutes ses parties.

En effet, la HEAR est un établissement archipélique dont les multiples ateliers et départements sont autant d'îlots séparés et peuplés de collectifs – qu'elle se doit de soutenir en tant que tels, mais également d'accompagner dans leurs interconnexions. La HEAR assume qu'il y a en son sein des **fonctionnements différenciés**, elle fait **confiance aux initiatives** des un-es et des autres et promeut la diversité des pratiques,

tout en proposant des cadres communs, des objectifs partagés et des solidarités.

Ainsi, pour « faire école », pour affirmer être un seul établissement d'échelle européenne installé à Mulhouse et Strasbourg, la HEAR travaille **les connexions et les transversalités**, elle promeut les agencements inédits (en particulier en ce qui concerne le rapport de la musique aux arts visuels et sonores). Elle sait que des mondes différents peuvent être combinés et nourrir d'incessants échanges et elle propose donc de soutenir en son sein une gouvernance partagée et contributive, capable de faire coexister les différences et d'embrasser la complexité des situations, avec efficacité et ambition commune.

D'ici à 2028, il s'agira par conséquent de suivre le cap structuré par le présent projet d'établissement, d'accompagner la mise en place dans l'école d'une culture du collectif, des échanges, de la confiance et de la solidarité entre les personnes, entre les disciplines et entre les sites.

Pour cela, il s'agira de valoriser la participation des membres de la HEAR à sa gouvernance – cela via ses instances relevant de la démocratie représentative (avec ses multiples conseils : CVE, CST, CPS, CP, CAS, CA), mais relevant aussi de la démocratie contributive ou participative (commissions, séminaires, groupes de travail dédiés, consultations diverses, etc).

Dans tous les cas, le fonctionnement de la HEAR devra être lisible, ses choix compréhensibles et argumentés. De ce fait, en plus de l'inclusion systématique de représentants des étudiant·es et du personnel dans les espaces et les temps délibératifs, l'établissement devra être particulièrement attentif à sa communication interne, veiller à détailler ses feuilles de route de manière suffisamment claire et réaliste, précisant chaque fois que possible les moyens alloués et les objectifs visés, cela afin que toutes et tous puissent avancer et travailler sereinement.

Collectivement, il s'agira donc de prendre soin de ce qui fonctionne déjà bien et, en quelque sorte, d'affiner en permanence la maintenance de l'école.

Il s'agira aussi de travailler à améliorer ce qui doit l'être, ainsi que développer ce qui apparaîtra nécessaire, mais n'existe pas encore : la transformation rapide du contexte dans lequel la HEAR évolue appelle son adaptation permanente, d'où la nécessité d'une gouvernance partagée et capable de se réinterroger.

Dans tous ces moments, la HEAR devra avancer en gardant à l'esprit l'objectif de qualité du service public qu'elle rend : elle est engagée envers les jeunes gens qui viennent se former dans ses murs, mais aussi, plus largement, elle est engagée à produire avec détermination, pour la société, une culture rayonnante, bénéfique, toujours en train de se réinventer.

Ci-dessous, **les chantiers à ouvrir ou poursuivre**, synthèse des propositions formulées par les étudiant·es, les enseignant·es et autres personnels de l'établissement, après lecture de l'**Axe 5**, et visant à **affirmer une école des collectifs**.

● **Clarifier la gouvernance et structurer les priorités collectives**

La HEAR souhaite renforcer la cohérence, la lisibilité et l'efficacité de sa gouvernance.

1. Clarifier les orientations stratégiques de l'établissement autour de feuilles de route concrètes et réalistes
2. Renforcer la représentation étudiante dans les instances décisionnelles et favoriser la participation étudiante à la planification et à la mise en oeuvre des projets collectifs.
3. Mieux reconnaître le rôle des coordinateur·ices avec un accompagnement formalisé et assurer leur renouvellement régulier
4. Organiser des réunions budgétaires publiques et compréhensibles pour expliciter les choix économiques
5. Améliorer l'efficacité des réunions : ordres du jour anticipés, comptes rendus clairs, réduction des réunions inutiles
6. Diffuser les décisions et les débats du CA et des CPS avec des supports accessibles à toutes et tous
7. Mettre en place un règlement intérieur des CPS et clarifier leurs modalités de fonctionnement
8. Intégrer les principes du Manifeste pour l'équité dans les processus de gouvernance
9. Assurer l'alternance et la parité dans les mandats de représentation dans les différentes instances
10. Créer des formats pédagogiques pour expliquer le fonctionnement institutionnel (schémas, vidéos, projets étudiant·es)
11. Alléger la charge de travail des représentant·es des personnels et valoriser leur engagement
12. Développer des Conseils de Perfectionnement au sein des groupes pédagogiques afin d'assurer un fonctionnement et une évolution des formations de manière concertée

### ● Renforcer les coopérations internes

La HEAR vise à décloisonner son organisation en favorisant des logiques de transversalité entre options, sites, équipes pédagogiques, administratives et techniques.

1. Mettre en place des projets pédagogiques inter-options et inter-sites avec des moyens humains et logistiques adaptés
2. Organiser des workshops transversaux, comme « Hors Limites »
3. Valoriser les initiatives collectives déjà existantes : bilans croisés, expositions, sessions d'orchestre, événements et formations partagées
4. Mettre en place des espaces communs (cafétérias, foyers étudiant·es, salle des enseignant·es) favorisant les échanges informels
5. Partager les pratiques pédagogiques et administratives entre Strasbourg, Mulhouse et la HEAR Musique.
6. Développer des plateformes numériques partagées pour centraliser les ressources pédagogiques
7. Garantir un accès équitable aux outils numériques et techniques pour tous·tes
8. Favoriser les mobilités inter-écoles et inter-sites (ex. partenariats régionaux, dispositifs TER, partenariat avec la SNCF)
9. Prendre en compte le calendrier pédagogique propre à chaque site pour organiser les événements de manière cohérente
10. Proposer des workshops pour les personnels administratifs afin de mieux faire connaître l'activité de l'école

### ● Améliorer la communication interne et renforcer la transparence

Pour faciliter l'engagement et la cohésion de la communauté HEAR, il est impératif de fluidifier la circulation de l'information, d'améliorer la lisibilité des décisions et de rendre la communication plus accessible, inclusive et collaborative. Cela passe par des outils adaptés, une meilleure organisation et des canaux clairs.

1. Développer des newsletters ou plateformes partagées pour centraliser les informations institutionnelles
2. Garantir une diffusion équitable de l'information aux enseignant·es (au-delà des coordinateur·ices) et aux étudiant·es (au-delà de leurs représentant·es.)

3. Mettre en place des canaux de communication participatifs (plateformes collaboratives)
4. Simplifier la communication interne en réduisant le nombre de courriels et de supports dispersés
5. Améliorer la communication étudiante (affichages, info sur élections, projets, événements)
6. Mettre en place un dispositif de parrainage ou de tutorat pour les nouveaux·elles enseignant·es
7. Employer une écriture inclusive dans toute la communication institutionnelle et former les personnels à son utilisation

### ● Développer la transparence sur la trajectoire financière et la gestion des ressources

Dans un contexte budgétaire contraint, la HEAR doit renforcer la transparence de sa trajectoire financière, rendre visibles les arbitrages et impliquer la communauté dans les décisions économiques touchant la vie pédagogique, associative et partenariale de l'école.

1. Impliquer les étudiant·es dans les décisions concernant l'usage des ressources
2. Clarifier les arbitrages économiques et motiver les refus de projets.
3. Mieux exploiter les budgets Erasmus+, projets de recherche et appels à projets
4. Instaurer une gouvernance partagée pour les projets cofinancés avec des partenaires
5. Élaborer des supports d'information financière clairs et accessibles (infographies, rapports synthétiques)
6. Veiller à l'équité de répartition des ressources entre les sites et les options

### ● Repenser les espaces, les usages et les conditions d'accueil

L'école, et notamment son site strasbourgeois des arts visuels, souffre d'un manque d'espace, que ce soit pour les réunions ou pour le travail avec les étudiant·es. Une réflexion doit être menée pour répondre à ces enjeux.

1. Créer des espaces de travail adaptés, accessibles en dehors des heures de cours
2. Rénover les bâtiments anciens et améliorer l'isolation thermique et acoustique
3. Concevoir des espaces modulables pouvant accueillir différents usages (expositions, festivals...)
4. Réaménager les jardins en lieux pédagogiques et inspirants (permaculture, usages partagés)

5. Créer des coins repas collectifs, cuisines, fontaines à eau pour renforcer la convivialité
6. Pour les arts visuels, réintroduire l'idée de caisse de matériel en prêt, gérée collectivement
7. Associer les étudiant-es à des projets d'aménagement à l'échelle 1, avec un encadrement adapté
8. Aménager des espaces de rencontre pour les personnels enseignant-es et administratifs
9. Intégrer des équipements écoresponsables dans les nouveaux aménagements
10. Assurer un usage respectueux et partagé des espaces : sensibilisation, affichage, coresponsabilité
11. Faciliter la gestion continue des espaces pendant les périodes creuses (vacances, post-diplômes)

## Conclusion

Le projet d'établissement 2025-2028 de la HEAR réaffirme son engagement pour une formation artistique exigeante, ouverte et critique, en phase avec les enjeux contemporains.

En s'appuyant sur ses trois sites et leur histoire spécifique, l'école fait le choix de placer les transitions, l'attention aux vulnérabilités et aux questions sociétales au cœur de ses priorités afin de former au mieux les artistes et designers de demain.

Elle affirme sa place singulière parmi les écoles d'arts en France et en Europe, en assumant son ancrage territorial au cœur du continent.

Afin de rendre possible les actions envisagées dans le cadre de ce projet, la HEAR se propose de mettre en place un suivi continu du projet d'établissement, en s'appuyant sur un comité de suivi transversal intégré au Conseil Pédagogique, réunissant un groupe resserré de personnels enseignant-es, administratifs et étudiant-es. Ainsi, chaque année, les collectifs formant la communauté de la HEAR pourront apprécier l'avancée des chantiers évoqués comme autant de vecteurs d'amélioration d'une école en perpétuelle réinvention.

Avec son projet d'établissement 2025-2028, la HEAR se dote d'une boussole afin de poursuivre sa vocation : s'engager à former pleinement celles et ceux qui veulent construire leur avenir dans la création artistique.