

la qualité n'est pas un ennemi masqué

Entretien avec Juan Francisco Perellon : François Othenin-Girard

V

Vivre avec l'accréditation et la qualité ? Responsable de ces domaines à l'École hôtelière de Lausanne, Juan Francisco Perellon est passé du monde de la recherche à celui de l'action sur les politiques publiques. Il brosse pour *Prismes* les enjeux d'une telle démarche, désormais obligatoire dans toutes les hautes écoles.

Vous étudiez depuis plus de dix ans les problématiques d'évolution, de transformation et de changements dans les hautes écoles. Vous y avez d'ailleurs consacré une thèse de doctorat. Quel est l'élément décisif qui, dans votre trajectoire personnelle, vous a amené à vous intéresser à ce sujet ?

Via mes activités au comité des étudiants de Sciences Po à Lausanne dès 1992 ! Il y avait une vague de New Public Management, des débats sur la privatisation, l'accès aux études, la gouvernance. Cela a stimulé mon intérêt intellectuel. Après un mémoire sur les politiques universitaires en Suisse, j'ai poursuivi avec une thèse en me concentrant sur la gouvernance, le financement et l'assurance qualité. Passant de la recherche à l'aide à la décision dans l'élaboration de politiques publiques, j'ai été nommé directeur général adjoint à la Direction générale de l'enseignement supérieur (DGES) pour l'État de Vaud. Aujourd'hui, à 45 ans, je suis responsable de toutes les questions relatives à l'assurance qualité et à l'accréditation pour l'École hôtelière de Lausanne (EHL) (*lire la « Trajectoire » ci-dessous*).

Quels auront été les changements les plus saillants dans les hautes écoles au cours de la période comprise de 2005 à 2015 ?

Clairement, la mise en œuvre de la Déclaration de Bologne, signée en 1999 et qui se solidifie dès 2003. Puis l'article constitutionnel sur l'éducation, adopté par le peuple en mai 2006, et la nouvelle loi fédérale sur l'encouragement aux hautes écoles de 2011. Avec cette coopération entre cantons et Confédération se constitue un paysage neuf des universités, des HES, des HEP, intégrées à un seul cadre normatif.

J'ai aussi noté une expansion du système, une augmentation du nombre de hautes écoles et d'étudiants. La population est passée de 170 000 à 240 000 étudiants du tertiaire A. Avec des populations estudiantines dotées de profils différents et de nouvelles attentes auxquelles les établissements doivent répondre.

Quelles tendances de fond identifiez-vous pour la prochaine décennie ?

Le domaine de l'assurance qualité est devenu une pièce à part entière du puzzle des politiques universitaires. Historiquement, les hautes écoles ont toujours porté une attention particulière à la « qualité » des prestations qu'elles fournissent. Il était possible de mettre en place des évaluations des enseignements, mais ce n'était pas une obligation.

Avec les démarches d'accréditation, désormais largement généralisées, on passe d'une évaluation « formative » à une évaluation « sommative ». Toutes les hautes écoles suisses devront désormais être accréditées pour pouvoir bénéficier de fonds publics. Le délai est fixé à 2022.

Par extension, l'accréditation des programmes d'études, qui était une obligation pour les HES dans le passé, devient facultative. Je prévois une forte tendance à l'accréditation des programmes qui prendra même le pas sur les accréditations institutionnelles, pour des raisons de positionnement stratégique et de marketing des hautes écoles. Les étudiants veulent et voudront des programmes accrédités par les meilleures agences !

Parmi les autres tendances, je mentionnerais encore l'internationalisation. Cela vaut en particulier en Asie où le nombre d'étudiants augmentera de manière exponentielle et où des hubs éducatifs se positionnent déjà avec l'implantation de campus internationaux ouverts par les universités les plus prestigieuses.

Parmi les autres tendances, je citerais la digitalisation. À l'EHL, le virage a été pris et il constitue un pan essentiel de notre développement stratégique. La capacité du numérique à réinventer la pratique pédagogique est une tendance lourde.

Observez-vous des tendances propres au monde de l'accréditation ?

On a assisté, en Europe comme aux États-Unis, à l'émergence d'agences professionnelles autour de métiers, l'ingénierie, la gestion, la santé, voire le droit. Ces agences se sont multipliées pour assurer la qualité face à l'expansion et à la diversification déjà mentionnées. Cela permet de viser des reconnaissances par les professions elles-mêmes. À terme, je prends le pari que l'on pourra reconnaître sans autre une décision d'accréditation prise par une agence étrangère.

avec l'habitude, la haute école devient capable de mobiliser ce que les différents collaborateurs font eux-mêmes déjà sans le savoir

Existe-t-il entre ces agences des différences idéologiques ou théoriques ?

Non, la seule différence qui existe est la suivante : on opère soit au niveau de l'institution, soit au niveau des programmes, qui présentent des diversifications en fonction des métiers. Toutes ont pour but ultime la poursuite de l'amélioration des activités des établissements de formation.

Avec l'introduction de l'assurance qualité dans les hautes écoles, comment ces dernières peuvent-elles se faire des alliés de tels systèmes prescriptifs ?

Ces processus permettent avant tout de formaliser des éléments qui souvent préexistent. Et donc de rendre justice à ce qui est déjà entrepris par les enseignants. Cela permet de se questionner et de s'améliorer. Le but de toutes ces démarches, ce n'est pas tellement l'accréditation, mais plutôt le chemin qui y conduit et donc l'amélioration continue.

Comment éviter que cela soit perçu comme une lourdeur bureaucratique de plus ?

En mettant les gens autour d'une table pour expliquer ce que l'on fait. Cela peut prendre du temps. À l'intérieur de l'institution, il faut mettre en place des systèmes et des procédures qui permettent une accréditation en tout temps. Pour cela, il faut que la démarche qualité soit ancrée dans l'ADN de la haute école et s'inscrive dans une routine. Avec l'habitude, la haute école devient capable de mobiliser ce que les différents collaborateurs font eux-mêmes déjà sans le savoir. Les agences qui accréditent ces systèmes peuvent paraître lourdes et bureaucratiques. Mais derrière cette apparence, on trouve une véritable interrogation sur la pratique pédagogique et un vrai souci d'amélioration.

en fait, l'ennemi, si ennemi il peut y avoir, avance de manière tout à fait transparente. Depuis le début des réformes, il dit : « Nous allons trancher vos budgets ! Et vous devrez continuer à exercer votre métier, à accueillir plus d'étudiants, tout en prêtant attention à la qualité. Et en plus, nous allons vous évaluer ! »

la qualité n'est pas un ennemi masqué

Certains craignent que, sous couvert de l'introduction d'un système de qualité, on introduise plus de concurrence entre hautes écoles. Qu'en pensez-vous ?

Juan Francisco Perellon: Je ne vois pas un tel lien entre qualité et concurrence. En Suisse, il y en a un tout petit peu et surtout beaucoup de collaboration. Les concurrences à venir se joueront probablement sur la scène internationale aussi bien pour attirer les étudiants que pour obtenir des fonds de recherche. Le peu de concurrence qui existe ici est lié à l'obtention de fonds et d'étudiants. Et cela est dû à l'évolution du système dans son ensemble, notamment les nouvelles modalités de financement.

Faut-il craindre qu'une « réforme de la qualité » cache en définitive un phénomène de concentration des hautes écoles ?

Cela peut être perçu de la sorte, mais ça ne correspondrait en aucun cas à la réalité. La qualité n'est pas un « ennemi » qui avancerait masqué et qui, un beau jour, dévoilerait son véritable agenda politique. S'il devait y avoir une concentration des hautes écoles, ce pourrait être plutôt en raison d'arbitrages financiers entre des établissements proches. Selon moi, toutes les hautes écoles devraient se concentrer sur leurs disciplines fortes. On ne fait bien que ce que l'on sait bien faire. Toutefois, on ne peut pas dire que la qualité génère des processus de concentration. En fait, l'ennemi, si ennemi il peut y avoir, avance de manière tout à fait transparente. Depuis le début des réformes, il dit: « Nous allons trancher vos budgets! Et vous devrez continuer à exercer votre métier, à accueillir plus d'étudiants, tout en prêtant attention à la qualité. Et en plus, nous allons vous évaluer! »

l'important, ce n'est pas

la destination, mais le voyage!

Il s'agit d'abord d'apprendre

et d'améliorer nos pratiques.

Et si nous le faisons bien,

alors l'accréditation

tombera comme un fruit mûr

Qu'est-ce que les hautes écoles peuvent tirer de cette expérience ?

La capacité de se positionner et de communiquer sur la qualité de nos formations. La capacité de nous différencier les uns des autres – par le biais des marques et de reconnaissances délivrées par les agences d'accréditation. Les étudiants vont choisir des programmes. Et ces programmes devront pouvoir démontrer qu'ils respectent les meilleurs standards nationaux et internationaux. Or l'accréditation est le meilleur moyen d'y parvenir.

Quels sont les points les plus importants pour réussir une telle phase de changement ?

Il faut d'abord un leadership. Il est donc essentiel que la direction y croie et insuffle l'énergie positive nécessaire. Puis, il faut mettre en place les outils pérennes qui vous permettront de capitaliser sur vos expériences. Ensuite, c'est la capacité collective de s'appropriier ces pratiques et de développer une culture commune qui devient capitale. Pour terminer, c'est la capacité de la haute école à prendre de nouvelles décisions sur la base des résultats qui sont obtenus dans le cadre de ces démarches.

Quels sont les points critiques à garder à l'esprit ?

Dans les démarches d'accréditation, l'important, ce n'est pas la destination, mais le voyage! Il s'agit d'abord d'apprendre et d'améliorer nos pratiques. Et si nous le faisons bien, alors l'accréditation « tombera comme un fruit mûr ». Le premier point consiste à savoir prendre des décisions. En second, que rien ne peut être imposé. Il y a donc ici un vrai souci pédagogique pour expliquer ce qui est fait et comment cela s'inscrit dans la stratégie de la haute école. Un troisième point, c'est que le système va rester là: les démarches d'accréditation sont ici pour rester! Vous avez le choix entre les subir ou vous les approprier pour les façonner à votre réalité et les faire coïncider avec votre contexte institutionnel. Lors des audits, les experts trouvent dans chaque haute école un biotope composé d'êtres différents. Ces derniers doivent se montrer capables de conserver leurs différences et leurs spécificités. Personne ne s'attend à ce que vous vendiez votre âme pour vous plier stupidement à des standards abstraits. Il s'agit, au contraire, d'être à même d'explicitier notre ADN, de peindre la réalité qui est la nôtre. /

ma trajectoire

Mon nom est Juan Francisco Perellon. Je suis Catalan, né à Barcelone le 3 octobre 1970. J'ai grandi en Valais, à Crans-Montana. J'y ai fait mes études primaires, puis l'école secondaire de Sierre et l'École de commerce à Sion (maturité fédérale). Mon cursus académique débute à Lausanne par des études de sciences politiques de 1992 à 1995 (licence), puis j'ai été assistant en sciences sociales de 1995 à 1997 (maîtrise en sciences politiques sur la question des politiques universitaires). Dès 1998, je rejoins l'Institute of Education, l'un des collèges de l'Université de Londres (rattaché désormais à UCL) où je rédige ma thèse de doctorat sur les politiques universitaires en Europe, avec un focus particulier sur l'assurance qualité et l'accréditation. Une fois la thèse obtenue, je rejoins, en tant que collaborateur scientifique, l'Observatoire « Science, politique et société », fondé en 2000 à l'EPFL par Jean-Philippe Leresche. J'y effectuerai plusieurs recherches dans le champ des politiques universitaires, notamment des mandats pour la Confédération. En 2005, j'intègre la Direction générale de l'enseignement supérieur du canton de Vaud. Dans mes nouvelles fonctions, j'ai le privilège de contribuer au développement de la place académique cantonale, si chère à la conseillère d'État Anne-Catherine Lyon, ainsi qu'à la refondation de la Haute École pédagogique du canton de Vaud. Je défends également les intérêts du Canton dans plusieurs forums fédéraux et intercantonaux et évolue progressivement dans cette structure jusqu'au poste de directeur général adjoint. Depuis trois ans, je suis directeur du secteur qualité et accréditations à l'École hôtelière de Lausanne (EHL).