

Accréditation des Hautes écoles spécialisées: effets sur la gestion stratégique et sur la qualité des missions

Marc-André Berclaz
Président des comités directeurs HES-SO/HES-S2

Résumé

Créées en 1996, les Hautes écoles spécialisées (HES) constituent un élargissement de l'offre de formation de niveau universitaire. La Suisse compte 7 Hautes écoles spécialisées dont la HES de Suisse occidentale qui réunit toutes les filières de formation des cantons romands.

Ces HES ont bénéficié d'une autorisation provisoire de gestion jusqu'en 2003. Elles ont été soumises à deux évaluations parallèles, une méta évaluation des institutions et une revue de pairs pour chacune des filières/sites (ou sous-filières), la *Swiss Peer Review*. Cette dernière est la plus importante du genre jamais organisée.

Malgré les difficultés d'une telle opération conjointe, les résultats obtenus sont très positifs et les HES disposent désormais d'un portefeuille de filières de formation simplifié et assaini. Elles développent rapidement l'ensemble de leurs missions et ajustent progressivement leurs modèles de gouvernance de manière renforcer le pilotage stratégique de leurs activités. De même, les écoles ont mis en place des systèmes qualité et se sont souvent soumises à des certifications normalisées de type ISO.

Les écoles sont désormais prêtes à préparer leurs filières de *bachelor* au processus d'accréditation qui devrait être proposé dès 2008.

Abstract

Created in 1996, the universities of applied sciences (UAS) offer a wider range of training courses at the university-level. Switzerland has 7 UAS, among them the UAS of Western Switzerland, which provides training courses in all the fields of higher education in the French speaking area of Switzerland. These UAS benefited from a provisional authorization of management until 2003. They were subjected to two parallel assessments: a "meta" evaluation of the institutions and a peer review for each site or under site (the Swiss Peer Review). The latter is the most significant ever organized. In spite of the difficulties of such an operation, the results are very positive: from now on, the UAS benefit from a rationalized supply of studies. They develop in a short time various activities according to their goals and adapt their models of governance gradually in order to reinforce their strategic management. At the same time, the institutions set up quality systems, including certifications like ISO standardization. From now on, the UAS are

ready to adapt their bachelor curricula in order to satisfy the requirements of the accreditation in 2008.

Introduction

De création récente, les Hautes écoles spécialisées répondent à une logique de gouvernance complexe qui se traduit notamment par une autonomie institutionnelle relativement réduite. Destinée à renforcer la filière de formation professionnelle duale dans la suite logique de la maturité professionnelle, les Hautes écoles spécialisées réunissent aujourd'hui un grand nombre d'écoles techniques supérieures préexistantes dans les domaines des sciences de l'ingénieur, de la chimie, de l'architecture, de l'économie et des arts appliqués. Elles constituent ainsi une nouvelle voie d'accès aux titres universitaires et connaissent un très grand succès.

Reposant sur des bases légales fédérales contraignantes, les Hautes écoles spécialisées ont été soumises à une double évaluation visant à l'octroi d'une autorisation de gestion institutionnelle et à la reconnaissance des titres délivrés.

Encadrées par l'Office fédéral de la formation professionnelle et de la technologie, ces deux évaluations sont organisées par la Commission fédérale des HES pour ce qui concerne les autorisations et un groupe de projet spécifique – la *Swiss Peer Review* – pour la reconnaissance des titres.

Les Hautes écoles spécialisées

Pour comprendre le déroulement de ces deux projets conjoints il est intéressant de préciser la nature et les missions des Hautes écoles spécialisées de même que leur rattachement complémentaire aux cantons et à la Confédération.

La mise en place des Hautes écoles spécialisées a débuté dès 1996 avec l'entrée en force de la loi fédérale sur les HES du 6 octobre 1995.

Cette loi fixe les missions des Hautes écoles spécialisées: enseignement axé sur la pratique accompagné de l'application de connaissances et de méthodes scientifiques, mesures de perfectionnement professionnel, recherche et développement et prestations à des tiers, collaboration avec d'autres institutions de formation et de recherche.

La loi répartit le financement entre la Confédération et les cantons (un tiers/deux tiers) et instaure notamment un financement par étudiant pour les filières de formation.

Enfin, elle attribue des prérogatives étendues à la Confédération en matière de création et de gestion des Hautes écoles spécialisées et institue une commission fédérale chargée de la haute surveillance de l'application des bases légales.

Les objectifs du Conseil fédéral

En application des prérogatives conférées par la loi fédérale, le Conseil fédéral a défini ses objectifs initiaux (pour la période 1996-1999) en 1995. Certains de ces objectifs permettent de comprendre le déroulement des processus d'autorisation et de reconnaissance:

1. Environ une dizaine de hautes écoles spécialisées seront créées en Suisse [...].
 2. La création de ces hautes écoles spécialisées passe essentiellement par l'adaptation aux nouvelles exigences des actuelles écoles supérieures reconnues.
 3. L'offre actuelle en matière de formation doit être regroupée à l'échelle régionale et supra régionale.
 4. Lors de la détermination des domaines de spécialisation de l'enseignement et de la recherche, il y a notamment lieu de veiller à une répartition équitable de l'offre en matière de formation entre toutes les parties du pays et toutes les régions linguistiques.
 5. Les organes responsables concluront des accords relatifs à la répartition des tâches et à la collaboration entre les Hautes écoles spécialisées et les Hautes écoles universitaires.
- [...]
8. La création des domaines de spécialisation devra se faire en tenant compte des objectifs de la Confédération en matière de politique des Hautes écoles et de recherche établis pour la période de planification allant de 2000 à 2003.

Situation initiale

Le cadre légal posé, il s'agissait pour les cantons (*Träger*) de proposer des solutions institutionnelles et organisationnelles compatibles. Sur la ligne de départ, 58 écoles d'ingénieurs, de cadres pour l'économie et l'administration et d'arts appliqués, toutes indépendantes, connues et fortement typées!

Alors que Zurich et Berne choisissaient une voie « solitaire » se basant sur leur taille, comme le Tessin pour sa spécificité linguistique, les autres cantons ont privilégié des constructions en réseaux plus ou moins complexes.

Finalement, ce sont 7 projets de Hautes écoles spécialisées qui ont été soumis au Conseil Fédéral qui les a accepté de manière provisoire jusqu'en 2003: la Haute école spécialisée bernoise (BFH), la Haute école spécialisée de la Suisse occidentale (HES-SO), la *Fachhochschule Nordwestschweiz* (FHNW), la *Fachhochschule Zentralschweiz* (FHZ), la *Scuola universitaria professionale della Svizzera italiana* (SUPSI), la *Fachhochschule Ostschweiz* (FHO) et la *Fachhochschule Zurich* (ZFH).

Ces 7 HES réunissent, au moment de leur fondation, 50 écoles et proposent 220 filières/site de formation. Elles accueillent environ 17 000 étudiants (36 000 en 2004!)

La Haute école spécialisée de Suisse occidentale (HES-SO) réunit, quant à elle, tous les cantons romands et se fonde sur un concordat intercantonal qui règle les relations politiques et fixe les aspects généraux du fonctionnement d'une école dite en réseau.

Elle propose 81 filières/sites répartis dans 15 écoles au moment de sa fondation.

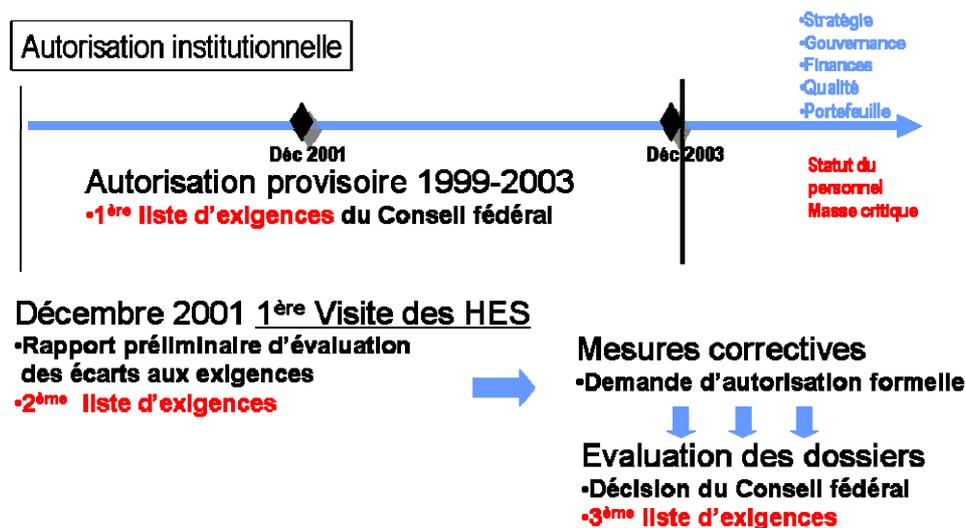
Concept d'évaluation: un double processus d'autorisation et de reconnaissance des titres

Rendu complexe par la base légale et l'organisation même des sept HES, le processus général d'« accréditation » des filières de formation mis en œuvre s'éloigne largement de l'accréditation moderne qui présuppose l'indépendance politique et économique de l'organe d'accréditation.

Dès le départ, cette condition d'indépendance n'a pas été remplie et le processus a été orienté vers le respect des objectifs des divers organes de tutelle tant sur le plan politique que financier. Il faut admettre d'emblée l'existence de ce biais qui finalement ne remet pas en cause le fond de la démarche mais laisse de nombreuses questions ouvertes quant à sa forme.

Autorisation de gestion (méta évaluation institutionnelle)

Fig. 1: Processus d'évaluation et d'attribution des autorisations institutionnelles



Confiée à la commission fédérale des HES, l'évaluation des 7 HES s'est déroulée entre les années 2000 et 2003. Alternant visites et analyses documentaires, les experts ont essentiellement évalué les progrès effectués par les institutions durant les 4 années écoulées.

L'intérêt d'une telle démarche s'inscrit dans l'observation de l'apprentissage organisationnel et institutionnel démontré par l'institution sous revue. Elle présuppose cependant un accord sur les objectifs et la continuité du processus.

Ces deux conditions sont évidemment difficiles à remplir dans un projet imposé par le haut aux écoles qui en sont les « victimes ». En effet, les objectifs du Conseil fédéral n'ont pas fait l'objet d'une véritable consultation dans les milieux concernés en dehors du niveau purement politique. L'autorisation provisoire initiale complétée d'une liste d'exigences impératives du Conseil

fédéral a servi de véritable point de départ à l'évaluation. La plus grande partie de ces exigences étant orientée vers des objectifs externes souvent éloignés de ceux des institutions, il est difficile de les considérer comme des repères d'amélioration continue pour ces dernières.

Quant à la continuité du processus, elle a été assurée par la permanence du groupe d'experts mais dénaturée par l'apparition successive de nouvelles exigences liées aux modifications de l'environnement financier des écoles (dégradation des finances publiques) et des objectifs du Conseil Fédéral. Cette situation de rupture a été aggravée par l'usage constant de la pression du temps qui a empêché une bonne information du corps professoral ainsi qu'une véritable adhésion au projet global de mise en place des HES. Aujourd'hui on peut même parler de méfiance à l'égard des différentes autorités plutôt que de confiance, malheureusement.

La reconnaissance des titres: Swiss Peer Review

La procédure d'évaluation et de reconnaissance des titres offerts par les 220 filières/site des HES suisses constitue certainement un des plus grands si ce n'est le plus grand projet d'évaluation conjointe jamais organisé. L'ampleur, la complexité et la diversité d'un tel projet expliquent une part importante des critiques reprises ci-après et en tempèrent quelque peu la portée. Evaluer sur des bases identiques en choisissant l'approche de l'autoévaluation et de la collaboration avec des pairs une telle quantité de filières de formation farouchement indépendantes tient de la gageure.

Il faut admettre que le pari a été réussi notamment grâce aux moyens fournis et à la qualité de la logistique mise à la disposition des experts. Il a également réussi grâce à la collaboration des responsables de filières, des professeurs et des étudiants engagés dans le processus. On peut estimer leur nombre à près de deux mille, alors qu'environ 400 experts, dont un très grand nombre d'étrangers, se sont partagé le travail de visite d'évaluation et de synthèse durant les deux étapes du projet.

Le concept de Peer Review (base normative)

La *Peer Review* doit permettre de vérifier que:

- les formations proposées, la recherche appliquée et le développement ainsi que les prestations à des tiers répondent aux besoins de l'économie et de la société, et que les personnes ayant terminé leur formation trouvent des emplois correspondant à leur formation;
- la politique des Hautes écoles spécialisées et les objectifs en matière de formation et de recherche soient transparents et régulièrement évalués;
- les résultats des formations proposées, de la recherche appliquée et du développement ainsi que des prestations à des tiers soient continuellement évalués et améliorés.

Sur la base d'un rapport d'autoévaluation, chaque Haute école spécialisée fera état de son développement.

L'autoévaluation constitue donc l'élément central du processus et a fait l'objet d'interprétations nombreuses et variées. De manière générale, les écoles s'y sont engagées avec prudence, certaines, pourtant, avec légèreté tant elles en ont sous-estimé les effets.

Fig. 2: Concept schématique de l'autoévaluation

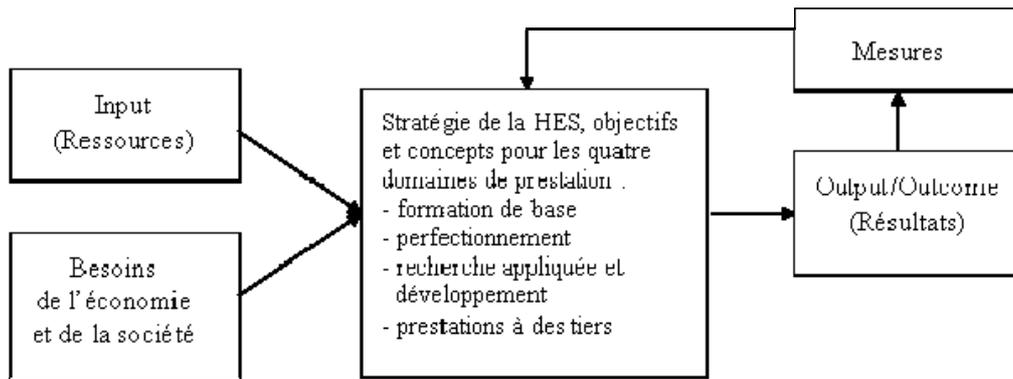
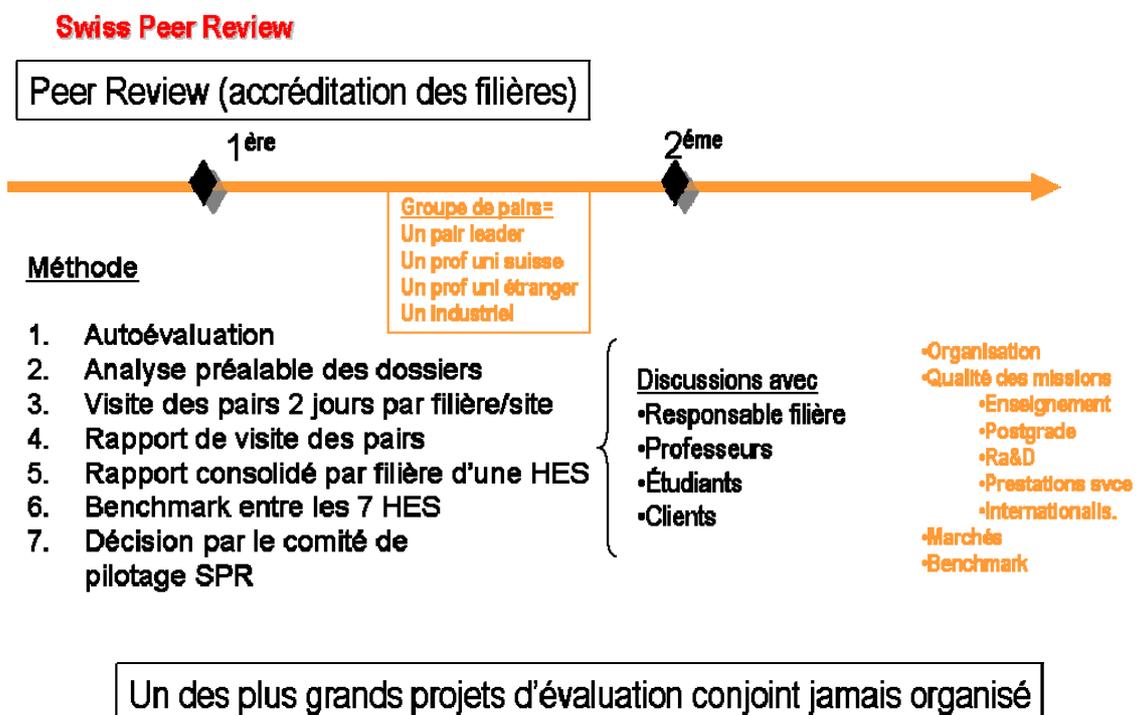


Fig. 3: Déroulement général de la revue d'une filière/site (ou sous-filière)



Quelques résultats

Menées en deux étapes, les revues de pairs ont apporté à la HES-SO les résultats suivants:

- Sur le plan suisse, 220 filières/sites évalués, 126 recommandés, 27 remis en question et 67 assortis de conditions.
- Pour ce qui concerne la HES-SO, lors de la première revue durant le printemps 2001, 81 filières/sites ont été évalués. 38 filières ont été recommandées à la reconnaissance du Conseil fédéral, 28 ont fait l'objet de conditions de reconnaissance alors que 15 ont été considérées comme insuffisantes.

La seconde revue organisée en début 2003 a permis finalement la reconnaissance globale de 46 des filières/sites de la HES-SO.

Au-delà des statistiques, la HES-SO dispose désormais d'un portefeuille d'offre de formation épuré, restructuré et reconnu. Les écoles sont parfaitement préparées à la prochaine opération du genre: l'accréditation des filières de *bachelor* selon le modèle de Bologne qui devrait intervenir en 2008.

Evaluation du projet par les analysés

L'évaluation du double projet d'autorisation et de revue par les pairs est très différenciée, d'une HES à l'autre et dans chacune des différentes régions des HES. Elle est également influencée par la portée des évaluations réalisées et l'intégration ou non d'un grand nombre d'acteurs représentant toutes les parties concernées.

L'autorisation de gestion (méta évaluation institutionnelle)

Les démarches relatives à l'autorisation de gérer une HES sont d'abord marquées par l'implication des pouvoirs politiques dont le souci régional, légitime, demeure prépondérant. Elles sont également marquées par la relation avec la « tête » des HES et non les différentes écoles ou sites de formation (*Teilschulen*). Cette manière de faire, si elle renforce la réalité et l'unicité des HES, induit des résistances locales et place les structures de direction dans une position peu confortable entre les organes fédéraux et les diverses autorités politiques et opérationnelles de leurs écoles.

Ceci démontre le manque de maturité des HES bien sûr, mais surtout la réalité d'un projet ambitieux qui ne peut réussir que dans la durée. Et c'est particulièrement vrai pour la HES-SO qui a pour ambition de créer un véritable espace romand de l'enseignement supérieur et doit ménager les attentes particulières et la diversité des régions qui la constituent.

En réalité, l'essentiel de la discussion relative à l'autorisation de gestion tourne autour du modèle de gouvernance et souvent d'un discours technocratique et idéologique opposant les tenants de la centralisation et d'un pilotage autoritaire à ceux qui croient au travail en réseau, à l'autonomie de chacune des parties et à la liberté d'action. L'enjeu tient dans la réunion des deux extrêmes et

dans la notion de progressivité. Progressivité du changement organisationnel, progressivité de la construction d'une culture commune et progressivité de l'harmonisation.

Pour ce qui concerne la HES-SO, les différentes discussions tenues autour de la demande d'autorisation ont été particulièrement difficiles et tendues, elles ont provoqué des départs et des changements importants dans la conduite.

La nature même de l'institution basée sur un concordat prônant l'équité et l'unanimité des prises de décision sans définir explicitement le modèle de gouvernance explique sans doute les difficultés rencontrées.

Finalement, le processus d'autorisation aura forcé la recherche d'un consensus intermédiaire, fragile, visant à la structuration définitive de l'organisation et du fonctionnement de la HES-SO. Il aura également posé la question de la démocratie ou plutôt du déficit démocratique induit par l'externalisation de certaines décisions, du moins c'est ainsi que la chose est perçue selon les endroits!

La Peer Review

Pour ce qui concerne les revues des pairs, les appréciations émises sur les différents terrains sont évidemment plus que nuancées. Elles varient fortement quant à leur nature en relation avec les résultats obtenus. Parmi les constats généraux figure à l'évidence le manque d'enthousiasme des professeurs à voir leurs propres prestations notées à leur tour!

Ceci étant dit, il faut bien admettre l'existence de points faibles du côté des experts visiteurs.

Hétérogénéité des pratiques

Constituer des groupes d'experts réunissant plusieurs nationalités, plusieurs vécus professionnels, plusieurs compétences et quelques arrière-pensées spécifiques implique une période de formation et de « rodage » approfondie, de même que des méthodes et des outils hautement normalisés. La pression du temps et la complexité des agendas individuels n'ont pas permis de remplir ces conditions, il faut bien l'admettre.

Dès lors, de pratiques différentes en difficultés linguistiques et culturelles, nombre de problèmes et de crises ont émaillé la première Swiss Peer Review.

Des groupes de pairs peu homogènes et peu préparés

En théorie, chacune des filières/sites est évaluée par le même groupe d'experts, si possible sur l'ensemble de la Suisse. Evidemment, cette condition a pour corollaire un délai de réalisation fortement rallongé. Dès lors, plusieurs filières ont été évaluées de manière indépendante et parallèle puis « consolidées » selon des appréciations parfois bien éloignées de la réalité des visites.

Pour les mêmes raisons, les méthodes de travail fort différentes des groupes de pairs ont amené les écoles à réaliser des prestations plus ou moins étendues en leur faveur...

Des pairs aux personnalités contrastées

Difficile de jouer un rôle d'arbitre ! Si la plupart des pairs l'a fait avec professionnalisme et indépendance, impossible d'éviter la présence de pairs trop « gentils » ou pire de personnages qui voient là une bonne opportunité d'étudier des concurrents pour tenter de mieux leur résister par la suite. Certains se reconnaîtront peut-être s'ils lisent ces lignes. Mais il s'agit d'une très faible minorité.

Des langues et des cultures multiples

Approcher les HES c'est d'abord comprendre leur orientation pratique et appliquée essentiellement vers la production de produits ou de services concrets. C'est comprendre aussi la quasi absence de corps intermédiaire et les réalités de la charge d'enseignement des professeurs et tout cela si possible en français.

Evidemment, cela pose quelques difficultés d'adaptation.

La consolidation et l'interprétation des résultats

Afin de permettre la conception d'un rapport d'ensemble sur le plan national, les rapports spécifiques à chacune des filières/sites ont subi trois consolidations successives avant une interprétation définitive. Au terme d'un tel processus, il est inévitable que l'interprétation personnelle prenne le pas sur la réalité du terrain, que la synthèse approche parfois de l'antithèse notamment avec l'aide de la traduction du français à l'allemand. Les surprises n'ont pas manqué.

La perte de maîtrise de la communication

L'adhésion relative au projet est liée au respect d'une certaine confidentialité, à la maîtrise des informations communiquées à la presse et à un engagement clair quant à l'utilisation des résultats. Une *Peer Review* basée sur une autoévaluation objective ne doit pas servir à l'établissement ultérieur d'un *Ranking* dont les règles d'organisation sont différentes et pour le moins plus prudentes...

Malheureusement, l'engagement ferme de la direction du projet a été rompu et les résultats largement publiés dans la presse romande sous forme de classement arbitraire et partiel. Indiscrétion ou non, le résultat demeure désastreux puisque toute l'opération est mise en doute par les régions victimes des critiques et le rythme même de la construction des HES, de la concentration des filières s'en trouve ralenti voire, parfois, complètement paralysé.

Plus grave, la concurrence interne ainsi relancée demeure malsaine et contre-productive tant elle repose sur la méfiance entre partenaires, la perte de confiance et la démotivation au sein des certains des sites. Les dégâts politiques porteront sur le long terme, c'est certain!

Ceci ne remet pas en cause le principe même d'un *Ranking* mais bien la définition de règles du jeu auxquelles on se tient quoi qu'il arrive.

Un exercice d'autoévaluation salutaire

Au-delà des éléments négatifs, il faut bien reconnaître l'utilité de la démarche pour tous les acteurs des écoles. L'autoévaluation, notamment, exige des qualités de réalisme et d'humilité propres à stimuler l'objectivité et le progrès. Elle demeure cependant conditionnée par la participation la plus large possible des corps enseignant, technique, et administratif des écoles, comme des étudiants et des partenaires bénéficiaires. Ceux qui ne l'ont pas compris se sont trouvés confrontés soit à une absence totale d'adhésion interne au projet, soit à des moments très difficiles lors des visites des pairs lorsque ces derniers ont rencontré les différents groupes concernés. De manière générale, tous les partenaires en ont tiré profit, également les pairs en relation avec leurs propres activités.

Une seconde revue efficace

Pour conclure le chapitre de la perception des « évalués », il faut préciser que la seconde *Peer Review* s'est déroulée de manière parfaite.

Les enseignements tirés de la première opération ont été complètement mis en pratique. Dans l'intervalle, la pression exercée sur certaines filières/sites a produit des résultats remarquables au plus grand profit des étudiants.

Conséquences sur la gestion stratégique des HES

Tant la méta évaluation institutionnelle que les *Peer Reviews* ont influencé profondément la gestion stratégique et opérationnelle des sept Hautes écoles spécialisées suisses. Les exigences successives posées par le Conseil fédéral et la Commission fédérale des HES ont conduit les cantons responsables (*Träger*) à modifier sensiblement le modèle de gouvernance de leurs institutions et à leur conférer une autonomie plus étendue. Initialement, les autorités fédérales auraient souhaité imposer un seul et unique modèle établi sur la notion de département à l'instar des facultés universitaires. Elles souhaitaient également minimiser l'influence directe des autorités politiques dans la gestion des HES en privilégiant le recours à de véritables « conseils d'administration » issus de l'économie.

Cela n'a pas été possible en raison des réalités fort différentes de chacune des écoles. La répartition plus ou moins grande des sites d'enseignement, par exemple, conditionne un modèle organisationnel adapté, alors qu'une centralisation géographique permet d'envisager une gouvernance plus directe.

Les *Peer Reviews* quant à elles ont contribué à l'assainissement de l'offre de formation, non seulement sur le plan qualitatif mais également en terme de simplification des nomenclatures et de visibilité des prestations. Les différentes HES ont concentré certaines de leurs activités en vue d'améliorer leur efficacité. Elles ont toutes introduit des systèmes de gestion par la qualité voire certifié certains de leurs sites à la norme ISO 9000 préparant ainsi le terrain aux accréditations formelles futures.

Les conséquences sur le plan de l'offre

L'offre préexistante des diverses écoles qui constituent les HES était plutôt pléthorique et particulièrement peu structurée notamment dans les écoles d'ingénieurs. De même, la notion de masse critique et celle de coût par étudiant ne faisait pas toujours partie du vocabulaire courant de gestion.

Simplification de la nomenclature et assainissement du portefeuille de filières

La *Peer Review*, en contraignant les filières/sites à se concerter pour déposer des rapports conjoints et en poussant les experts à développer une réflexion transversale sur l'ensemble de la Suisse, a permis une remise en cause fondamentale de la nomenclature des titres et des filières de formation. On peut même parler d'assainissement salutaire et indispensable à la préparation de l'offre en matière de *bachelor*.

Localement, la disparition de titres « marginaux » provoque naturellement des difficultés d'adaptation. Elle contribue cependant au regroupement des forces et à la concentration géographique de certaines disciplines souffrant d'un manque chronique d'étudiants. La mobilité relative des professeurs et des étudiants à l'intérieur des frontières nationales rend pour l'instant difficile une concentration plus importante des activités. En réalité, ce sont plutôt les coûts de la mobilité qui posent problème, coûts pour les institutions mais coût sociaux également.

Elargissement des missions des écoles

La loi fédérale sur les HES précise clairement les missions de ces dernières. En fait, il s'agit d'un élargissement très important des missions assurées traditionnellement par les anciennes écoles techniques supérieures et analogues.

Certaines se sont lancées immédiatement et développent fortement l'ensemble des prestations attendues. D'autres ont été stimulées par les *Peer Reviews* malgré le manque de moyens financiers et humains. Aujourd'hui, toutes les filières reconnues remplissent les conditions posées par la loi fédérale. Un chiffre permet de mesurer les progrès effectués: la HES-SO réalisera en 2004 pour plus de 80 millions de francs de projets RA&D et prestations de service. Ce chiffre était 4 fois plus petit il y a huit ans.

Les conséquences sur la qualité des missions

Enseignement principal et postgrade

Globalement, les deux séries de revues de pairs ont permis des améliorations sensibles dans l'organisation et la gestion de l'enseignement. Elles ont contribué au partage des meilleures pratiques et favorisé la mise en place de systèmes qualité dans les sites de formation. Ainsi, la qualité organisationnelle et opérationnelle est-elle désormais assurée.

Pour ce qui concerne la qualité de l'enseignement, les écoles ont généralisé l'évaluation des cours par les étudiants et développé des mesures d'amélioration, notamment en terme de formation didactique et pédagogique des professeurs. Ceux-ci doivent impérativement disposer d'une

expérience de plusieurs années en milieu économique mais pas forcément de compétences pédagogiques étendues au moment de leur nomination.

Recherche appliquée et développement

Par l'effet de mesure et de comparaison, les revues de pairs ont contribué de manière décisive au développement des activités de recherche particulièrement dans le domaine de l'économie et des services. Les écoles ont mis à profit l'intervalle entre les deux revues pour ajuster leur corps enseignant, définir des domaines de compétences spécifiques et développer des programmes de recherche adaptés.

Benchmark

Malgré les critiques émises plus haut, il faut bien admettre que la mise en comparaison de l'ensemble des filières sur le plan national contribue au positionnement relatif de chacun des sites. C'est une puissante motivation voire un véritable défi pour certaines de nos filières.

Les conséquences sur le corps professoral

Il est plus difficile de mesurer les véritables conséquences sur les ressources humaines des écoles. Nombre de zones d'ombre subsistent, il faut bien l'avouer. Le processus d'analyse a impliqué un échantillon réduit du corps professoral et des étudiants. En dehors de ces « élus », le manque de connaissance du projet explique un certain scepticisme. De même, la publication intempestive des résultats de la première *Peer Review* continue à faire des dégâts après avoir fortement nui à l'image de certaines des écoles.

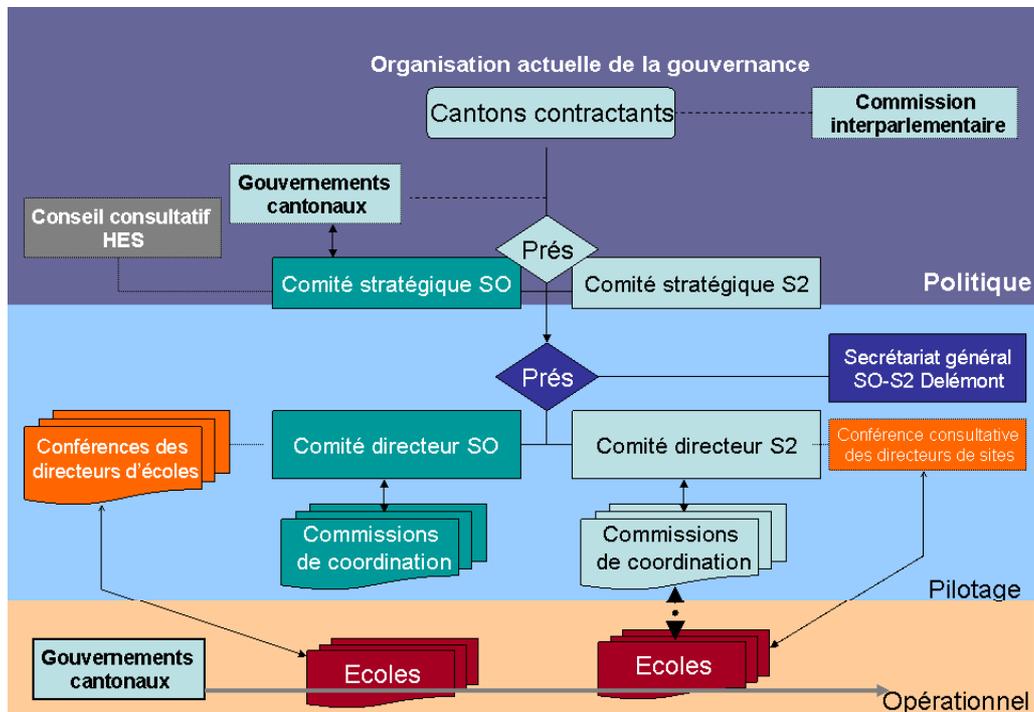
Enfin, le « parasitage » financier de résultats met souvent en cause la finalité des études réalisées. Ceci est aggravé par le manque de pertinence et de comparabilité de certains des indicateurs utilisés, notamment la mesure des effets économiques de la RA&D des filières HES. Les indicateurs bibliométriques ne sont pas ici d'un grand secours!

Les conséquences sur la gouvernance

Pour ce qui concerne la Haute école spécialisée de Suisse occidentale, la procédure d'autorisation a conduit au choix d'un nouveau modèle de gouvernance renforçant la direction de l'institution et le pilotage centralisé des missions. Ce modèle fera l'objet de votations dans chacun des parlements des cantons concernés lors de la mise en œuvre d'une nouvelle convention unique qui englobera l'ensemble des domaines HES, notamment les domaines santé, social et arts en 2008.

Il marque un progrès sensible par rapport à la situation actuelle qui manque de transparence et correspond plutôt à une organisation de projet. Elle a fait ses preuves tout au long des années de mise en place mais ne permettra pas une gestion cohérente à long terme d'une institution qui se veut tout de même unique ou pour le moins commune.

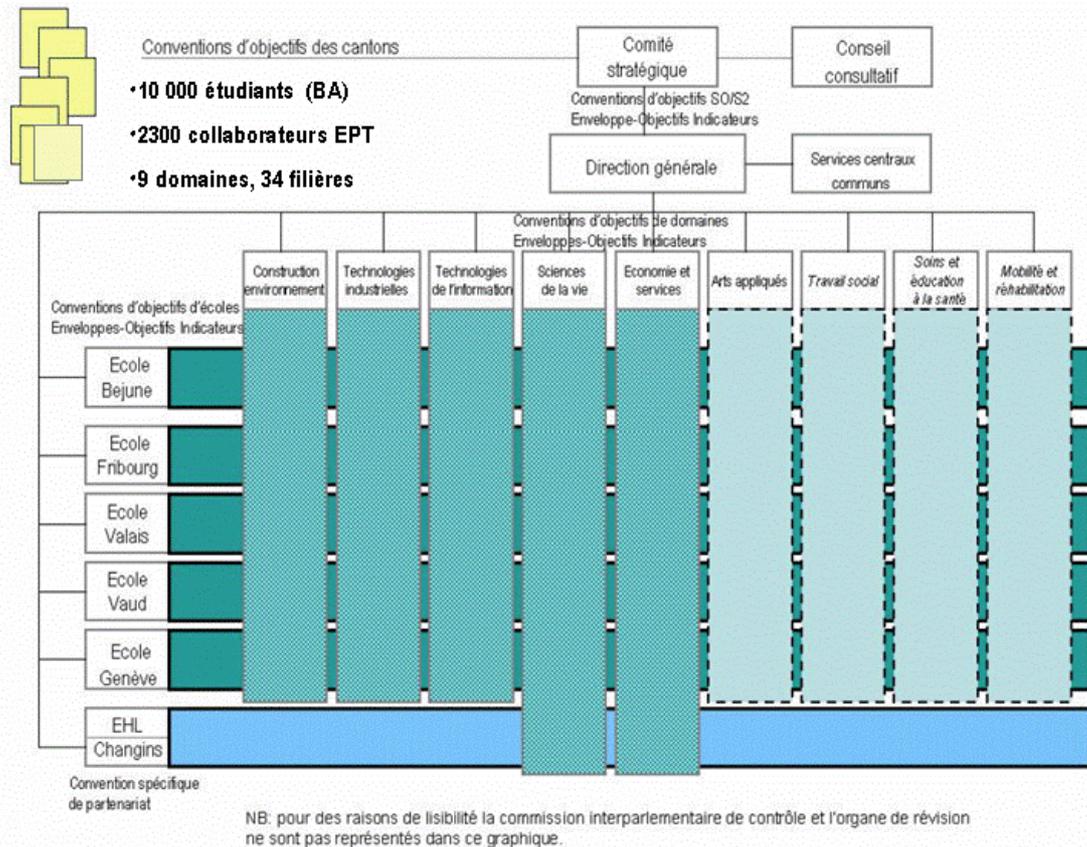
Fig. 4: Organisation actuelle de la gouvernance HES-SO



Le futur modèle de gouvernance basé sur une structure matricielle établit un compromis entre le développement de domaines d'enseignement transversaux orientés métier, émancipés des réalités politiques et régionales et des sites de « production », qu'il s'agit de conduire sur le plan opérationnel et local.

Il s'agit également d'éviter la double intervention cantonale au niveau stratégique et au niveau opérationnel tout en laissant la possibilité aux cantons de définir les objectifs attribués aux écoles qu'ils financent. Ceci devrait se faire par des conventions d'objectifs liées à des enveloppes budgétaires pluriannuelles.

Fig. 5: Nouveau modèle de gouvernance



Conclusion

En guise de conclusion, il est utile de rappeler qu'un tel projet d'évaluation peut difficilement être transposé dans le domaine universitaire. Il demeure lié à la réalité des bases légales des HES qui confèrent des prérogatives étendues à la Confédération.

La réussite du projet, car c'en est une, est également liée à la culture des écoles qui composent les HES, culture issue de l'organisation des entreprises industrielles et peu établie sur la liberté académique et l'autonomie individuelle. Doit-on le regretter?

Il faut également insister sur la charge de travail supplémentaire induite par les deux types d'évaluation. Charges liées notamment à la collecte des données et la préparation de dossiers mais surtout à la mise en œuvre des conclusions et au respect des conditions imposées.

Les responsables du projet ont procédé à une méta évaluation de la seconde *Peer Review* et constaté un très bon degré de satisfaction parmi les pairs mais également le stress ressenti par les responsables de filières/sites qui jouaient en quelque sorte l'avenir de leur activité sur une visite d'une seule journée.

Beaucoup regrettent également l'absence de continuité dans la relation avec les pairs, notamment en terme d'amélioration permanente et d'encadrement du développement. Cela dénote le bon climat de collaboration entre les parties mais également l'incertitude qui demeure dans les écoles quant aux meilleures pratiques à appliquer.

Quoi qu'il en soit, la méthode utilisée pour la reconnaissance des filières et des titres de formation est très voisine de celle de l'accréditation par des institutions spécialisées. Dès lors, l'énergie consacrée aux *Peer Reviews* est à considérer comme un investissement sur le futur, une prise d'expérience unique et profitable à l'ensemble des filières de formation HES.

Aujourd'hui, les HES ont besoin d'un peu de temps pour se concentrer sur leurs missions avant d'aborder dès 2005-2006 la mise en place des filières de *bachelor* puis leur accréditation en 2008.

Bibliographie succincte

Commission fédérale des HES. *Rapport intermédiaire concernant la création des HES.*

Commission fédérale des HES. *HES 2002 – Rapport sur la création des Hautes écoles spécialisées suisses.*

Département fédéral de l'économie, service de la communication (19.12.2003). *Informations supplémentaires: une formation orientée vers la pratique de niveau haute école.*

Office fédéral de la formation et de la technologie (2000). *Bulletin FH-HES*, 2.

Office fédéral de la formation et de la technologie (2003). *Bulletin FH-HES*, 1.

Stamm, M. *Enquête auprès des responsables de filières et des pairs sur la qualité des processus.* OFFT.

Loi sur les HES, RS 414.71.

Ordonnance sur les HES, RS 414.711.

Ordonnance sur les HES, annexe à l'article 11 « Objectifs du Conseil fédéral », RS 414.711.