

**Évaluation de la structure de
gouvernance de la formation pro-
fessionnelle : sous-projet 1 « En-
quête et recommandations »**

**Rapport à l'intention du Secrétariat d'État à la formation, à la re-
cherche et à l'innovation (SEFRI)**

Lucerne, le 21 mars 2024

I Autrices et auteurs

Stefan Rieder (direction de projet)
Anatolij Guggenbühl (collaboration au projet)
Carole Stehlin (collaboration au projet)
Deborah Intelisano (collaboration au projet)
Ruth Feller (experte en formation)

I INTERFACE Politikstudien

Forschung Beratung AG

Seidenhofstrasse 12
CH-6003 Luzern
Tel +41 (0)41 226 04 26

Rue de Bourg 27
CH-1003 Lausanne
Tél. +41 (0)21 310 17 90

www.interface-pol.ch

I Donneur d'ordre

Secrétariat d'État à la formation, à la recherche et à l'innovation (SEFRI)

I Comité d'accompagnement

Aude Jaunin (secrétariat de la CTFP)
Sina Schlumpf (secrétariat de la CTFP)
Dani Duttweiler (chef de l'unité Politique de la formation professionnelle)

I Référence bibliographique

Rieder, Stefan ; Guggenbühl, Anatolij ; Stehlin, Carole ; Intelisano, Deborah ; Feller, Ruth (2024) :
Évaluation de la structure de gouvernance de la formation professionnelle : sous-projet 1 « Enquête
et recommandations », Interface Politikstudien Forschung Beratung, Lucerne.

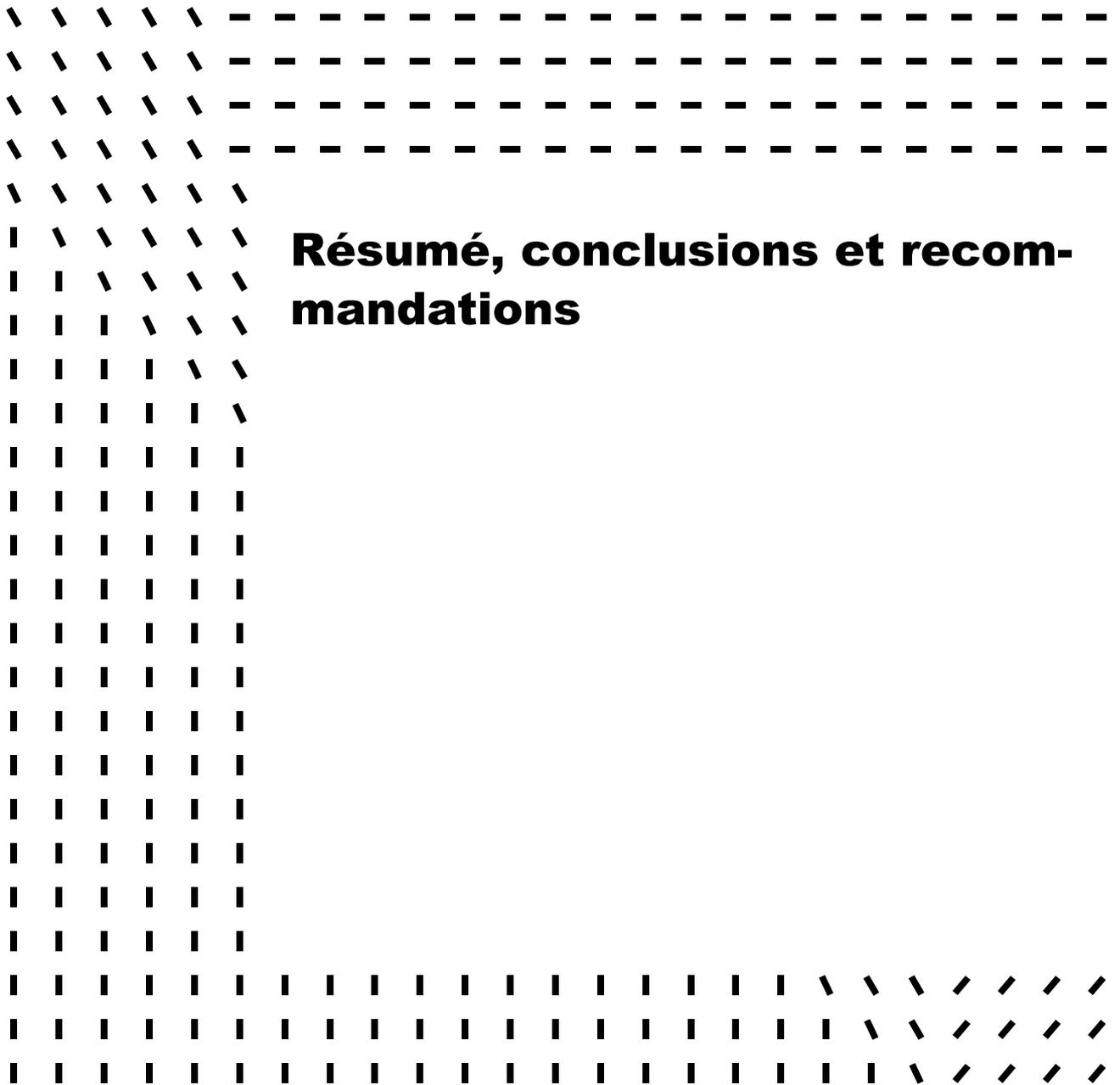
I Durée

Août 2023 à mars 2024

I Référence du projet

Numéro de projet : 23-088

Résumé, conclusions et recommandations	4
1. Introduction	17
1.1 But et objectif de l'évaluation	18
1.2 Objet de l'évaluation	18
1.3 Problématique	19
1.4 Méthodes	20
1.5 Structure du rapport	22
2. Nouvelle structure de gouvernance de la formation professionnelle	23
2.1 Création de la nouvelle structure de gouvernance	24
2.2 Organes de la nouvelle structure de gouvernance	25
3. Organisation structurelle de la CTFP	29
3.1 Description de l'organisation structurelle de la CTFP	30
3.2 Évaluation de l'organisation structurelle de la CTFP	32
3.3 Optimisations possibles de l'organisation structurelle de la CTFP	35
4. Organisation structurelle des forums de dialogue	38
4.1 Description de l'organisation structurelle des forums de dialogue	39
4.2 Évaluation de l'organisation structurelle des forums de dialogue	40
4.3 Optimisations possibles de l'organisation structurelle des forums de dialogue	43
5. Collaboration entre les organes	45
5.1 Collaboration et communication entre la CTFP et le Sommet national de la formation professionnelle	46
5.2 Collaboration et communication entre la CTFP et les forums de dialogue	48
5.3 Collaboration et communication entre la CTFP et les groupes de projet	51
5.4 Optimisations possibles de la collaboration entre les organes	52
6. Effets de la nouvelle structure de gouvernance	54
6.1 Notoriété de la structure de gouvernance	55
6.2 Satisfaction globale à l'égard de la structure de gouvernance	56
6.3 Meilleur pilotage et développement de la formation professionnelle (E1)	57
6.4 Large inclusion et participation des acteurs de la formation professionnelle (E2)	58
6.5 Approche ciblée de thèmes et de problématiques (E3)	59
6.6 Processus de discussion et de décision plus clairs et plus transparents (E4)	60
Annexes	62
A 1 Personnes interrogées lors des entretiens	63
A 2 Répartition des participants à l'enquête en ligne selon des caractéristiques sélectionnées	64



Résumé, conclusions et recommandations

Dans le cadre de l'initiative commune « Formation professionnelle 2030 », les partenaires de la formation professionnelle (Confédération, cantons et organisations du monde du travail) ont décidé de mettre en place une nouvelle structure de gouvernance. Cette dernière vise, d'une part, à mieux coordonner les organes existants et, d'autre part, à apporter plus de clarté et de transparence au niveau des rôles et des processus de décision dans la formation professionnelle. La conception de la nouvelle structure de gouvernance est consignée dans le plan de mise en œuvre « Systématisation de la structure de gouvernance de la formation professionnelle »¹ de 2020. Le plan de mise en œuvre prévoit que la structure de gouvernance fasse l'objet d'une évaluation après trois ans. Le présent rapport présente les résultats de cette évaluation. Les principaux résultats sont rassemblés dans le résumé. La nouvelle structure de gouvernance et sa méthode de travail seront ensuite brièvement décrites, de même que les résultats essentiels concernant l'organisation structurelle et fonctionnelle et les effets de la nouvelle structure de gouvernance qui ont été identifiés. Le résumé conclut avec des recommandations.

Objet de l'évaluation : nouvelle structure de gouvernance de la formation professionnelle

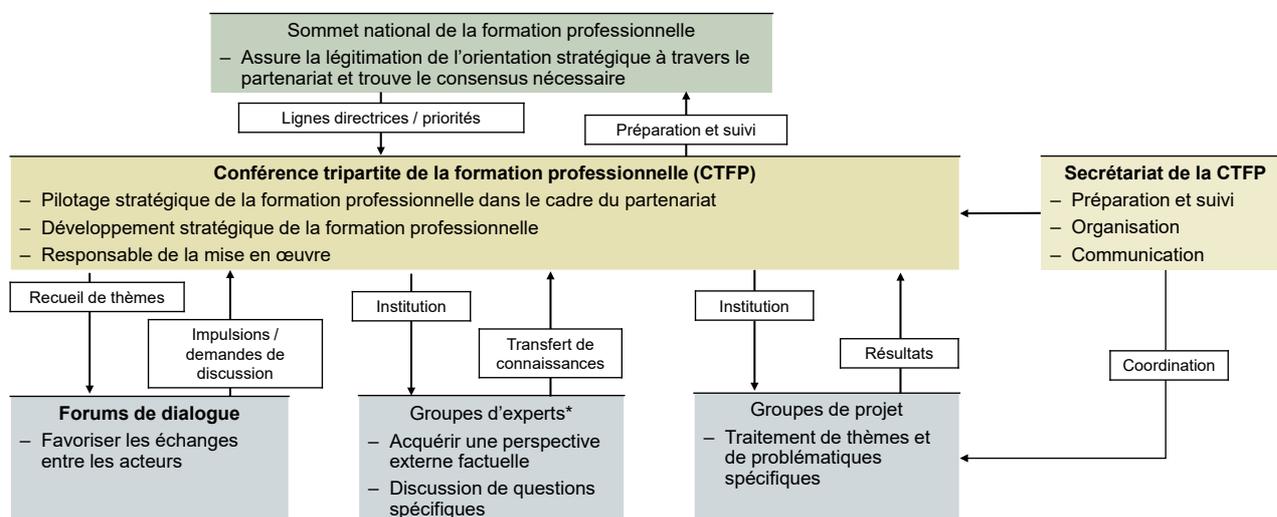
L'objet de l'évaluation est la nouvelle structure de gouvernance de la formation professionnelle. L'évaluation examine, *premièrement*, l'organisation structurelle² des organes nouvellement institués, *deuxièmement*, la collaboration entre les organes au sein de la nouvelle structure de gouvernance et, *troisièmement*, les effets découlant des nouveaux organes.

-
- ¹ Sommet national de la formation professionnelle (2020) : systématisation de la structure de gouvernance de la formation professionnelle, Berne.
 - ² Nous entendons par organisation structurelle les tâches, la méthode de travail, la composition, la communication et les ressources des différents organes.

I Organisation structurelle

La vue d'ensemble de la structure de gouvernance mise en place en 2021 est présentée ci-après :

Organes et interactions de la nouvelle structure de gouvernance de la formation professionnelle



Source : figure réalisée par Interface sur la base du Sommet national de la formation professionnelle 2020 et en référence à Sager et al. 2021³. Légende: niveau politique ; niveau stratégique ; niveau opérationnel ; gras = nouveaux organes ; * pas encore en place.

La structure de gouvernance comprend des organes existants et de nouveaux organes. Le Sommet national de la formation professionnelle et les groupes de projet en charge de thèmes spécifiques de la formation professionnelle étaient déjà en place avant 2021. La Conférence tripartite de la formation professionnelle (CTFP), son secrétariat et les forums de dialogue ont été nouvellement créés. Les groupes d'experts, autre organe prévu de la nouvelle structure de gouvernance, n'étaient pas encore en place au moment de l'établissement du rapport (janvier 2024).

Les trois partenaires de la formation professionnelle Confédération, cantons et organisations du monde du travail (Ortra) sont représentés au sein de la CTFP. L'organe est composé des responsables de la formation des partenaires sociaux représentés au Sommet national de la formation professionnelle (une personne représentant respectivement l'Union syndicale suisse et Travail.Suisse et une personne représentant respectivement l'Union suisse des arts et métiers et l'Union patronale suisse). Siègent également à la CTFP deux personnes représentant la Conférence suisse des offices de la formation professionnelle et une personne représentant la Confédération. Par ailleurs, le secrétariat général de la Conférence des directrices et directeurs cantonaux de l'instruction publique est représenté au sein de la CTFP en qualité d'invité permanent. Au moment de l'évaluation, sept personnes de Suisse alémanique et une personne de Suisse romande siégeaient à la CTFP.

Parmi les principales tâches incombant à la CTFP, on compte l'expertise sur des questions stratégiques de la formation professionnelle et leur évolution, le pilotage des projets dans le cadre de l'initiative « Formation professionnelle 2030 » (projets FP2030), la collaboration avec les forums de dialogue et les groupes de projet, ainsi que la préparation et le suivi du Sommet national de la formation professionnelle. Pour mener à bien ces tâches,

³ Sager, Fritz ; Hadorn, Susanne ; Balthasar, Andreas ; Mavrot, Céline (2021) : Politikevaluation. Eine Einführung. Springer VS. Wiesbaden.

les membres de la CTFP doivent, en tant que délégués de leur organisation, avoir un retour d'information avec celle-ci et rapporter à la CTFP les opinions consolidées émanant de leurs cercles.

Les *forums de dialogue* sont institués et dirigés par les partenaires de la formation professionnelle compétents de la CTFP et se tiennent généralement une fois par an. Les membres responsables de la CTFP invitent les participants et définissent le programme qui se réfère aux thèmes proposés par le partenaire de la formation professionnelle concerné. Les forums de dialogue ont pour objet de favoriser les échanges entre la CTFP et les participants des forums de dialogue et d'impliquer le plus largement possible les différents acteurs de la formation professionnelle. À ce jour, les cinq forums de dialogue suivants ont été en activité : forum de dialogue des Ortra employeurs, forum de dialogue des Ortra employés, forum de dialogue des écoles supérieures, forum de dialogue des prestataires de la formation initiale en école et des cours interentreprises et forum de dialogue des prestataires de la formation et de la formation continue (dissous après une session).

I Organisation fonctionnelle (collaboration) des organes

La CTFP joue le rôle d'interface entre les organes :

- *Sommet national de la formation professionnelle et CTFP* : le Sommet national de la formation professionnelle définit les lignes directrices et fixe des priorités pour l'orientation stratégique de la formation professionnelle. Les membres de la CTFP accompagnent les responsables du partenariat de la formation professionnelle au Sommet national de la formation professionnelle ;
- *forums de dialogue et CTFP* : la CTFP lance des thèmes dans les forums de dialogue et consigne les résultats des discussions. De leur côté, les forums de dialogue donnent des impulsions concernant les thèmes traités au sein de la CTFP. Les membres de la CTFP disposant d'une grande liberté quant à l'organisation de leur forum de dialogue, les forums de dialogue diffèrent dans leur forme comme dans leur contenu ;
- *groupes de projet et CTFP* : la CTFP accompagne les groupes de projet mis en place dans le cadre de l'initiative « Formation professionnelle 2030 ». Elle met également en place des groupes de projet elle-même afin de traiter des thèmes et des problématiques de la formation professionnelle. Les résultats des discussions des groupes de projet sont pris ensuite en compte par la CTFP.

I Effets escomptés

Selon le plan de mise en œuvre, la nouvelle structure doit permettre d'atteindre les quatre effets suivants :

- meilleur pilotage et développement de la formation professionnelle ;
- large inclusion et participation des acteurs ;
- approche ciblée de nouveaux thèmes et problématiques ;
- processus de discussion et de décision plus clairs et plus transparents.⁴

⁴ Dans le plan de mise en œuvre, le quatrième effet est intitulé « Réduction de la densité normative et de la charge administrative ». Toutefois, il est ensuite indiqué que la nouvelle structure de gouvernance doit favoriser des processus de discussion et de décision plus efficaces et plus clairs (cf. Sommet national de la formation professionnelle 2020, p. 4). C'est pourquoi nous avons adapté l'intitulé en fonction de la description de l'effet. Les réactions constatées lors des entretiens ont confirmé que l'intitulé choisi dans le plan de mise en œuvre ne concorde pas avec le contenu présenté.

Objectifs et méthodes de l'étude

La question première de l'évaluation est de savoir si la nouvelle structure de gouvernance a permis le renforcement escompté de la formation professionnelle. Pour y répondre, l'évaluation a poursuivi les objectifs suivants :

- l'organisation des organes (composition), leur fonctionnement et leur collaboration doivent faire l'objet d'un examen critique ;
- l'évaluation vérifie si et dans quelle mesure les effets escomptés ont pu être atteints ;
- sur la base des résultats, des potentiels d'amélioration doivent être identifiés et des recommandations correspondantes, formulées.

L'évaluation s'appuie sur une analyse de documents existants et sur dix entretiens avec des membres des organes, complétés par une enquête en ligne auprès des groupes d'intérêts de la formation professionnelle. Ont été invités à participer à l'enquête tous les membres de la CTFP, de la Conférence suisse des offices de la formation professionnelle (CSFP) et de la Table Ronde Écoles Professionnelles, tous les participants des forums de dialogue encore en activité, les responsables des projets FP2030, les participants des Journées des partenaires de la formation professionnelle 2021 et 2023, les membres du groupe de travail pour les personnes avec handicap et leur accès à la formation, ainsi que l'ensemble des organes responsables de la formation professionnelle (Ortra) figurant sur la liste des professions du SEFRI. Au total, 788 personnes ont été contactées. 303 personnes (40%) ont participé à l'enquête.

Les paragraphes suivants présentent les résultats de l'évaluation de l'organisation structurale de la CTFP et des forums de dialogue, de la collaboration entre les organes et des effets de la nouvelle structure de gouvernance.

Résultats de l'évaluation de l'organisation structurale de la CTFP

Nous avons identifié les *points forts* suivants dans l'organisation structurale de la CTFP :

- *pilotage adéquat dans le cadre du partenariat et préparation du Sommet national de la formation professionnelle* : les résultats de l'enquête en ligne montrent que la CTFP assure le pilotage de la formation professionnelle dans le cadre du partenariat – au sens d'une entente des partenaires de la formation professionnelle sur des priorités et des orientations – au niveau stratégique. De plus, elle accomplit sa mission de préparation du Sommet national de la formation professionnelle ;
- *la méthode de travail de la CTFP est adéquate et la culture de la collaboration est positive* : selon les conclusions des entretiens, les échanges et les séances de la CTFP sont appropriés et complémentaires. Il y a peu de séances superflues et les thèmes sont traités au niveau adéquat (c.-à-d. aussi bien les thèmes stratégiques que les thèmes opérationnels). Le fait que les membres de la CTFP aient dû relever ensemble les défis liés à la pandémie de Covid-19 a contribué à instaurer entre eux une cohésion sur le plan personnel. Il ressort des entretiens que la culture de la collaboration au sein de la CTFP est marquée par une confiance mutuelle et que les membres de la CTFP peuvent y communiquer ouvertement ;
- *la communication et l'information de la CTFP sont efficaces* : les résultats de l'enquête en ligne montrent que la CTFP communique et informe de manière compréhensible, en temps utile et dans une mesure adéquate. Les informations sont en outre utiles. De même, les outils de communication sont globalement adaptés. Seul l'instrument de communication CTFP-Info n'est pas connu de nombreux acteurs de la formation professionnelle d'après les résultats de l'enquête en ligne ;
- *le secrétariat fournit un travail de qualité* : le secrétariat de la CTFP, qui est rattaché au Secrétariat d'État à la formation, à la recherche et à l'innovation (SEFRI), a été

évalué très positivement lors des entretiens. Sa méthode de travail est jugée fiable, efficiente et efficace.

L'organisation structurelle de la CTFP présente les *points faibles* ou les *difficultés* suivants :

- *gestion des conflits* : si, selon les personnes interrogées, la CTFP s'efforce toujours de trouver un consensus parmi ses membres, cette recherche de consensus atteint cependant ses limites sur les questions politiques ou les thèmes transversaux de la formation professionnelle (p. ex. protection de la jeunesse dans la formation professionnelle). Les conclusions des entretiens pointent par ailleurs des divergences d'opinions au sein de la CTFP concernant la question de savoir dans quelle mesure le rôle de la CTFP est de trouver un consensus. Alors que certains de ses membres estiment qu'il s'agit d'une mission centrale de l'organe, d'autres pensent qu'il n'est pas nécessaire que la CTFP parvienne à un consensus sur tous les thèmes avant le Sommet national de la formation professionnelle, mais que, au contraire, les divergences entre les partenaires de la formation professionnelle peuvent tout à fait être débattues lors du Sommet ;
- *composition de la CTFP* : les entretiens et l'enquête en ligne ont montré qu'une partie des organes responsables de la formation professionnelle (p. ex. Société des employés de commerce, OdASanté), les institutions de formation – les écoles supérieures⁵ et les écoles professionnelles –, les prestataires de formations continues à des fins professionnelles, les prestataires de cours interentreprises, les personnes avec handicap ainsi que les jeunes et les parents, qui pourraient par exemple participer via la Conférence suisse de l'orientation professionnelle, universitaire et de carrière, ne se sent pas représentée au sein de la CTFP. Les intérêts et les préoccupations de ces acteurs ne sont que partiellement pris en compte par la CTFP selon une partie des personnes interrogées. Du point de vue de l'évaluation, cette constatation suggère que le retour d'information des membres de la CTFP avec les organisations qu'ils représentent ne fonctionne pas suffisamment bien dans tous les cas, ce qui pourrait être compensé par une augmentation du nombre de membres de la CTFP. Les résultats indiquent néanmoins que le nombre actuel de membres de la CTFP, relativement faible, contribue à ce que l'organe soit à même de fonctionner avec flexibilité et efficacité et dispose d'une capacité d'action ;
- *les représentants des cantons à la CTFP disposent de ressources limitées* : d'après les résultats des entretiens, le travail à la CTFP pose un problème de ressources en termes de temps pour les représentants des cantons, car ils ne se sont vu accorder aucune ressource supplémentaire pour mener leurs activités au sein de la CTFP. Les autres membres de la CTFP disposent de ressources suffisantes selon leurs propres déclarations.

Résultats de l'évaluation de l'organisation structurelle des forums de dialogue

L'organisation structurelle des forums de dialogue se caractérise par les *points forts* suivants :

- *la composition et la fréquence des forums de dialogue sont appropriées* : selon les résultats de l'enquête en ligne, les groupes d'intérêts concernés sont représentés dans les forums de dialogue et ces derniers sont organisés suffisamment souvent. D'après les informations recueillies, la décision de dissoudre le forum de dialogue des

⁵ Au moment de l'établissement du rapport, la représentation de Travail.Suisse à la CTFP était également membre du comité de la Conférence Suisse des Écoles Supérieures, l'organisation faitière des écoles supérieures suisses.

prestataires de la formation et de la formation continue après la première session était judicieuse. Les besoins des acteurs qui y avaient participé étaient trop divergents pour que les échanges soient profitables ;

- *la liberté des membres de la CTFP responsables dans l'organisation et la conduite des forums de dialogue est adéquate* : les forums de dialogue sont organisés par les membres de la CTFP qui en sont responsables et les thèmes sont choisis en fonction de leurs groupes d'intérêts. Cette approche, qui entraîne des différences en termes de déroulement, de contenus et de culture d'organisation, a fait ses preuves et est jugée judicieuse et pertinente par l'ensemble des personnes interrogées.

Les aspects suivants ont été identifiés comme des *points faibles* de l'organisation structurelle :

- *l'inclusion de personnes issues de la Suisse francophone et italophone est difficile* : selon les personnes interrogées, seules quelques personnes originaires de Suisse latine participent aux forums de dialogue. La raison en est que la nouvelle structure de gouvernance est moins connue dans ces deux régions linguistiques et que la langue parlée lors des forums de dialogue est souvent l'allemand, ce qui complique les conditions de participation des représentants de Suisse latine ;
- *les différences dans les dotations de ressources peuvent influencer la qualité des forums de dialogue* : selon les résultats des entretiens, les membres de la CTFP ou leurs organisations disposent de ressources plus ou moins importantes ou engagent plus ou moins de ressources dans l'organisation et la conduite des forums de dialogue. De ce fait, il est difficile de garantir une qualité constante des forums de dialogue.

L'enquête en ligne a livré d'autres résultats concernant l'organisation des différents forums de dialogue. Trois résultats critiques relatifs à l'organisation sont mentionnés ci-après :

- *temps pour échanger avec les autres participants* : les participants du forum de dialogue des Ortra employeurs, du forum de dialogue des prestataires de la formation initiale en école et des cours interentreprises et du forum de dialogue des écoles supérieures souhaiteraient avoir plus de temps pour échanger avec les autres participants de leur forum de dialogue. Les forums seraient trop consacrés à la communication d'informations par la CTFP et trop peu au dialogue ;
- *préparation et contenu du forum de dialogue des Ortra employés* : pour ce qui concerne le forum de dialogue des Ortra employés, les informations communiquées avant les réunions sont manifestement insuffisantes : les participants aimeraient disposer de plus d'informations pour se préparer au forum de dialogue. De plus, un participant sur trois n'est pas satisfait des contenus choisis. Enfin, les participants sont insatisfaits du traitement des résultats : les personnes interrogées ne savent pas ce qu'il advient des résultats et des demandes des participants après les forums de dialogue ;
- *prise en compte des problèmes et possibilités de participation au forum de dialogue des écoles supérieures* : le forum de dialogue s'était tenu une seule fois à la date de l'enquête. Sur la base de cette expérience, les participants critiquent le fait que leurs problèmes et difficultés spécifiques sont trop peu pris en compte ou connus par les membres de la CTFP. Il en résulte un haut degré d'insatisfaction. Par ailleurs, les participants du forum de dialogue des écoles supérieures disposeraient de trop peu de possibilités de proposer des thèmes à traiter par la CTFP.

Résultats de l'évaluation de la collaboration entre les organes

Dans chaque cas, nous prenons pour point de départ la CTFP pour présenter les résultats relatifs aux échanges entre les organes.

I Collaboration entre le Sommet national de la formation professionnelle et la CTFP

Les entretiens montrent que les Sommets nationaux sont *plus efficaces* et *plus pertinents* que par le passé et qu'il y a moins de conflits politiques entre les responsables du partenariat de la formation professionnelle. La raison en serait que les principales divergences entre les partenaires auraient été aplanies au sein de la CTFP avant le Sommet national de la formation professionnelle et que les responsables seraient aujourd'hui mieux préparés qu'auparavant. Cet état de fait est évalué très positivement par la majorité des personnes interrogées.

Un aspect négatif est que, selon les personnes interrogées, la finalité du Sommet national de la formation professionnelle au sein de la CTFP n'est pas interprétée de la même manière par tous les participants. Un groupe de membres de la CTFP pensent que le Sommet national doit être un lieu d'échange formel qui appuie sur le plan politique les dossiers préparés. Pour d'autres membres de la CTFP, le Sommet est au contraire un lieu de discussion où tous les points de vue ne doivent pas nécessairement avoir été discutés et réglés au préalable. Ces perceptions différentes débouchent sur des divergences d'opinion au sein de la CTFP.

I Collaboration entre le forum de dialogue et la CTFP

Les informations recueillies indiquent que la participation de *tous* les membres de la CTFP aux forums de dialogue est *pertinente*. Leur présence contribue à renforcer la légitimité des forums de dialogue, montre qui est et ce qu'est la CTFP et assure le flux de communication entre la CTFP et les forums de dialogue. De plus, les forums de dialogue permettent aux membres de la CTFP de découvrir les thèmes défendus par les acteurs de la formation professionnelle qu'ils ne représentent pas, ce qui est utile pour la compréhension mutuelle.

Cependant, les données montrent également que les participants de tous les forums de dialogue *n'ont pas une idée claire* de ce qu'il advient ensuite des *résultats* du forum de dialogue. Il en résulte un mécontentement parmi les participants, car ils ne savent pas à quoi aboutira effectivement leur travail. Beaucoup de personnes interrogées ignoraient que les membres de la CTFP responsables doivent rapporter les conclusions des forums de dialogue à la CTFP.

I Collaboration entre les groupes de projet et la CTFP

Il ressort des entretiens les *aspects positifs* suivants concernant la collaboration entre les groupes de projet et la CTFP :

- *transparence accrue et meilleure coordination* : depuis l'institution de la CTFP, la plupart des grands projets d'envergure nationale dans le domaine de la formation professionnelle sont discutés au sein de l'organe. Avec son controlling, la CTFP dispose d'une vue d'ensemble des projets en cours et achevés et connaît les acteurs impliqués dans les différents projets. La CTFP est ainsi en mesure d'identifier les interdépendances entre les projets, d'exploiter les synergies et, le cas échéant, de lancer de nouveaux projets ;
- *le flux de communication est assuré et de l'estime, témoignée* : la collaboration entre les groupes de projet et la CTFP est empreinte d'estime et la confiance est plus forte que par le passé. Les groupes de projet ont la possibilité de présenter leurs projets et

résultats aux membres de la CTFP et de discuter avec eux. Si nécessaire, les groupes de projet peuvent aussi proposer spontanément des thèmes à la CTFP.

Mais il ressort également des entretiens que les acteurs plus modestes de la formation professionnelle (p. ex. petits organes responsables de la formation professionnelle) *ne disposent souvent pas des ressources nécessaires* pour participer à des projets. Cette constatation souligne un problème de ressources des petites organisations, qui doit être pris en compte par les partenaires de la formation professionnelle compétents dans la composition des groupes de projet.

Résultats de l'évaluation des effets de la nouvelle structure de gouvernance

Sur la base des résultats de l'enquête en ligne et des entretiens, nous avons analysé dans quelle mesure les effets formulés dans le plan de mise en œuvre de 2020 ont été atteints. Nous avons également vérifié la notoriété de la nouvelle structure de gouvernance parmi les acteurs de la formation professionnelle et leur satisfaction à son égard.

I Notoriété des organes et satisfaction envers la nouvelle structure

Dans l'ensemble, nous évaluons la notoriété des organes comme étant *partiellement atteinte* : les résultats de l'enquête en ligne montrent que la plupart des acteurs de la formation professionnelle connaissent les nouveaux organes au moins de nom. Cependant, plus d'un acteur de la formation professionnelle interrogé sur cinq *n'a jamais entendu parler* des organes (Sommet national de la formation professionnelle, CTFP, forums de dialogue, Journée des partenaires de la formation professionnelle et groupes de projet). Il s'agit principalement des personnes qui ne participent à aucun des organes, ainsi que des personnes originaires de Suisse latine.

Selon notre évaluation, la satisfaction des acteurs de la formation professionnelle vis-à-vis de la nouvelle structure de gouvernance est *majoritairement atteinte*. La plupart des personnes interrogées dans le cadre de l'enquête en ligne sont satisfaites de la nouvelle structure de gouvernance. Les représentants des institutions de formation font toutefois exception : les personnes satisfaites sont à peu près aussi nombreuses que les personnes insatisfaites. D'après l'évaluation, la raison de cette insatisfaction relativement élevée chez les institutions de formation est qu'elles ne se sentent pas assez bien représentées dans la structure de gouvernance.

I Meilleur pilotage et développement de la formation professionnelle

Selon l'évaluation, cet effet a pu être *majoritairement atteint*. Nous motivons notre évaluation comme suit :

- avec la nouvelle structure de gouvernance et la mise en place de la CTFP, le pilotage de la formation professionnelle dans le cadre du partenariat a pu être amélioré au niveau stratégique. Les acteurs de la formation professionnelle l'ont confirmé dans l'enquête en ligne ;
- selon les personnes interrogées, la CTFP contribue à la médiation entre les partenaires de la formation professionnelle : les problèmes et les conflits peuvent être identifiés très tôt et réglés aisément au sein de la CTFP. De plus, les échanges menés au sein de la CTFP favorisent la confiance entre les partenaires ainsi que la compréhension mutuelle de leurs préoccupations et besoins respectifs ;
- les entretiens suggèrent que les partenaires de la formation professionnelle s'efforcent davantage que par le passé de parvenir à un consensus et de trouver des solutions communes ;
- les personnes interrogées estiment que la CTFP a permis d'améliorer le pilotage des projets.

Il convient néanmoins de noter que le fossé entre le niveau politique et le niveau opérationnel, l'un des points faibles de l'ancienne structure de gouvernance, n'a pas pu être complètement comblé dans tous les domaines, comme le montrent les résultats de l'enquête en ligne. Si l'interface entre ces deux niveaux s'est améliorée pour certains acteurs, notamment la Confédération et les cantons, le fossé demeure pour ceux qui ne sont pas représentés à la CTFP (p. ex. les institutions de formation) et devrait être comblé par les partenaires de la formation professionnelle concernés.

I Large inclusion et participation des acteurs de la formation professionnelle

De notre point de vue, cet effet est *partiellement atteint* par la nouvelle structure de gouvernance. Tandis que la large inclusion des acteurs de la formation professionnelle fonctionne, il existe encore des lacunes quant à leur participation. Notre évaluation s'appuie sur les résultats suivants :

- il ressort de l'enquête en ligne que la nouvelle structure de gouvernance et en particulier les forums de dialogue favorisent la *large inclusion* des différents acteurs de la formation professionnelle. Ils contribuent en outre à ce que les décisions concernant la formation professionnelle bénéficient d'une plus large assise ;
- l'enquête en ligne et les entretiens montrent toutefois aussi que la nouvelle structure de gouvernance n'a pas été en mesure de favoriser la *participation de tous* les acteurs. Selon l'organisation du forum de dialogue, le dialogue entre la CTFP et les participants est plus ou moins étroit, si bien que les participants peuvent s'impliquer de façon assez variable. La participation des acteurs semble particulièrement bien fonctionner dans le forum de dialogue des prestataires de la formation initiale en école et des cours interentreprises. 75% des personnes interrogées participant à ce forum de dialogue déclarent que ce dernier favorise une meilleure participation des acteurs de la formation professionnelle. Le résultat est légèrement en retrait dans les autres forums de dialogue. Deux tiers des participants interrogés indiquent que les forums de dialogue auraient favorisé la participation.

I Approche ciblée de nouveaux thèmes et problématiques

De notre point de vue, cet effet est *partiellement atteint*. D'après les résultats de l'enquête en ligne, les thèmes et les problématiques peuvent être traités de façon plus ciblée et davantage entre les partenaires de la formation professionnelle. L'amélioration du pilotage des projets par la CTFP contribue à un traitement ciblé. De même, la CTFP peut, selon les personnes interrogées, se saisir elle-même de nouveaux thèmes et l'a déjà fait dans le passé (p. ex. concernant la santé psychique des jeunes).

Cependant, les préoccupations émanant du niveau opérationnel, notamment des participants des forums de dialogue, sont, selon les informations recueillies, trop peu prises en compte et traitées par la CTFP. L'une des raisons est que, *premièrement*, les intérêts et les besoins des participants sont très divers et qu'il est par conséquent difficile pour la CTFP d'identifier des thèmes transversaux. *Deuxièmement*, selon les conclusions de l'enquête en ligne et les entretiens avec des personnes qui ne sont pas membres de la CTFP, les membres de la CTFP ne représentent pas pleinement les acteurs de la formation professionnelle. En particulier, les institutions de formation ne se sentent pas assez bien représentées au sein de la CTFP. Les entretiens avec les membres de la CTFP montrent, *troisièmement*, que les processus selon lesquels les préoccupations émanant des forums de dialogue doivent être soumises à la CTFP et y être traitées ne sont pas définis.

Du point de vue de l'évaluation, il y a un risque que l'acceptation des forums de dialogue auprès des participants diminue s'ils ont l'impression que les résultats des forums ne sont

pas pris en compte par la CTFP. À moyen ou long terme, cela peut avoir pour conséquence que les forums de dialogue attirent moins de participants et perdent en importance.

I Processus de discussion et de décision plus clairs et plus transparents

Nous évaluons cet effet comme étant *majoritairement atteint*. Selon les informations recueillies, la nouvelle structure de gouvernance contribue à ce que les rôles et les tâches aient été clarifiés au niveau politique, stratégique et opérationnel et à ce que les processus de discussion entre les acteurs de la formation professionnelle soient plus ciblés. Les projets et les thèmes peuvent être traités et coordonnés de façon efficiente et centralisée au sein de la CTFP et il n'est plus nécessaire que les partenaires de la formation professionnelle présentent leurs demandes individuellement au SEFRI. La nouvelle structure de gouvernance a contribué à ce que les difficultés soient réglées rapidement et avec efficience, notamment pendant la pandémie de Covid-19.

Il n'y a que dans le cas des processus de décision et de l'exécution uniforme dans la formation professionnelle que les effets observés ont été peu nombreux.

Évaluation globale

D'après l'évaluation, la nouvelle structure de gouvernance présente quelques améliorations par rapport à l'ancienne. Il convient de souligner l'amélioration du pilotage de la formation professionnelle dans le cadre du partenariat grâce à l'institution de la CTFP, les discussions plus efficientes et plus pertinentes au Sommet national de la formation professionnelle, ainsi que la plus large inclusion des différents acteurs de la formation professionnelle à travers les forums de dialogue.

En revanche, il y a certains domaines dans lesquels la structure de gouvernance n'a apporté aucune amélioration. En particulier, il persiste des lacunes dans les possibilités de participation des acteurs au niveau opérationnel. Malgré la création des forums de dialogue, les préoccupations de ces acteurs n'atteignent que trop peu souvent les niveaux supérieurs de la formation professionnelle. Par ailleurs, certains acteurs ne se sentent pas suffisamment représentés dans la nouvelle structure de gouvernance.

Globalement, nous pouvons conclure que les nouveaux organes ont été institués de manière pertinente et contribuent au renforcement de la formation professionnelle. Une évolution serait opportune sur certains points, ce qui nous amène aux recommandations suivantes.

Recommandations

Sur la base des résultats de l'évaluation, nous formulons les recommandations suivantes, qui permettraient, selon nous, d'améliorer la structure de gouvernance actuelle :

- *recommandation 1 – Préférer les petits ajustements aux grands changements* : la nouvelle structure de gouvernance et les nouveaux organes sont encore relativement jeunes et ont été créés pendant une période difficile (pandémie de Covid-19). Les entretiens et l'enquête en ligne révèlent néanmoins que certains effets, comme l'amélioration du pilotage de la formation professionnelle ou l'encouragement de processus de discussion et de décision plus clairs et plus transparents, ont déjà pu être atteints. Pour que les lacunes identifiées puissent être comblées et que d'autres effets puissent être atteints, il n'est pas nécessaire selon nous d'apporter des changements importants à la structure de gouvernance. C'est pourquoi nous recommandons à la CTFP de conserver les aspects qui fonctionnent bien (p. ex. méthode de travail de la CTFP, collaboration avec les groupes de projet) et de procéder à des améliorations ponctuelles (cf. recommandations 2 à 4). Outre les améliorations ponctuelles, il nous paraît important que les

acteurs de la formation professionnelle qui ne sont pas membres d'un groupe de projet ni d'un forum de dialogue soient mieux informés au sujet des organes ;

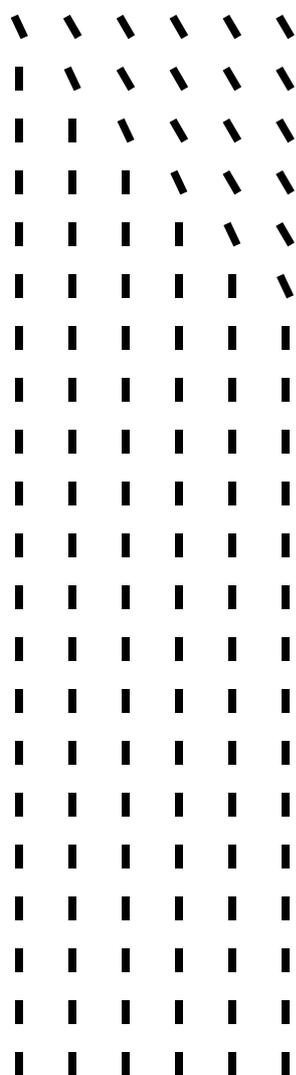
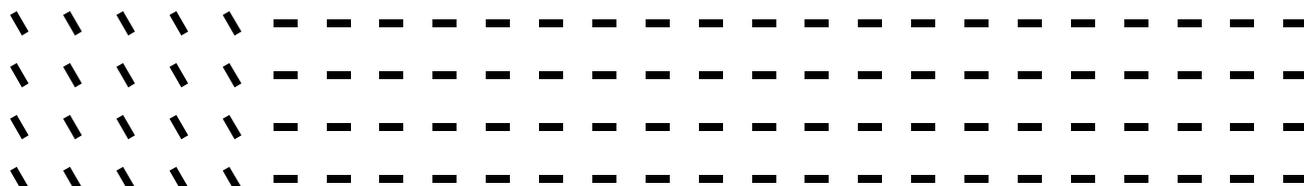
- *recommandation 2 – Définir les processus au sein de la CTFP* : les processus suivants ne sont pas clairs aux yeux des membres de la CTFP interrogés : comment, en tant qu'organe, la CTFP peut-elle lancer des projets et comment prend-elle en compte les résultats émanant des forums de dialogue ? Au cours des trois premières années, ces deux situations se sont produites au cas par cas et sans réelle anticipation. Nous recommandons par conséquent à la CTFP de systématiser et de définir explicitement les processus de lancement des projets. Premièrement, les projets peuvent découler de mandats confiés à la CTFP par le Sommet national de la formation professionnelle. Deuxièmement, la CTFP peut elle-même anticiper des tendances ou des problèmes, se saisir de nouveaux thèmes et lancer des projets correspondants. Troisièmement, des thèmes issus des forums de dialogue peuvent être rapportés à la CTFP et traités par cette dernière. Il convient en particulier de décrire explicitement ce dernier processus et le retour d'information entre les membres de la CTFP et les organisations qu'ils représentent lors du lancement de projets ;
- *recommandation 3 – Optimiser les forums de dialogue* : il est opportun que les membres de la CTFP disposent d'une liberté dans l'organisation de leurs forums de dialogue. Les résultats de l'enquête en ligne et des entretiens nous amènent cependant à la conclusion que certains aspects des forums de dialogue doivent être harmonisés, parmi lesquels : i) fournir suffisamment d'informations pour la préparation de la participation, ii) durant les réunions des forums de dialogue, prévoir assez de temps pour les échanges avec les autres participants et les membres de la CTFP, iii) consigner et communiquer systématiquement les résultats, iv) offrir des possibilités de participation aux participants. Selon nous, cela permettra d'accroître la satisfaction des participants à l'égard des forums de dialogue. C'est pourquoi nous recommandons aux membres de la CTFP d'analyser leurs forums de dialogue à la lumière des aspects mentionnés et de les optimiser le cas échéant. Des améliorations sont notamment nécessaires pour ce qui concerne le forum de dialogue des Ortra employés et le forum de dialogue des écoles supérieures ;
- *recommandation 4 – Étudier la création d'une structure pour les prestataires de formations continues à des fins professionnelles* : il était indiqué de dissoudre le forum de dialogue des prestataires de la formation et de la formation continue, car les besoins des participants étaient trop divergents pour que les échanges soient profitables. Il manque toutefois une solution de remplacement pour les prestataires de formations continues. Nous recommandons donc à la CTFP d'étudier la création d'une structure pour permettre les échanges entre ces acteurs. Son organisation, ses tâches, son contenu, sa composition et sa date de création doivent être discutés avec les prestataires concernés. À cet égard, les travaux en cours relatifs à la mise en œuvre structurelle de la loi fédérale du 20 juin 2014 sur la formation continue (LFCo ; RS 419.1) doivent être pris en compte.

Les recommandations suivantes portent sur des changements plus importants : Les résultats de l'évaluation ne permettent pas de déterminer de manière définitive si ces recommandations sont bénéfiques dans tous les cas : la mise en œuvre de ces recommandations permettrait certes de pallier certaines lacunes, mais pourrait aussi créer de nouveaux problèmes. Nous suggérons que ces recommandations soient discutées par la CTFP sans en prévoir complètement la mise en œuvre ;

- *recommandation 5 – Intégration d'institutions de formation à la CTFP* : selon les informations recueillies, les institutions de la formation professionnelle, notamment les écoles supérieures et les écoles professionnelles, ne sont pas satisfaites de la manière dont elles sont représentées au sein de la CTFP. Dans le même temps, une augmentation du nombre de membres de la CTFP renferme le risque que celle-ci perde en

flexibilité et en capacité d'action. De plus, les institutions sont le plus souvent des écoles cantonales qui sont déjà représentées au sein de la CTFP par l'intermédiaire des représentants de la CSFP et du secrétariat général de la Conférence des directrices et directeurs cantonaux de l'instruction publique (SG-CDIP). C'est pourquoi nous recommandons à la CTFP d'engager une procédure progressive en vue d'améliorer la représentation des institutions de formation. Dans un premier temps, la CTFP doit optimiser les forums de dialogue conformément à la recommandation 3 afin que les préoccupations des institutions de formation soient mieux prises en compte par la CTFP. Par ailleurs, les représentants cantonaux au sein de la CTFP ainsi que les représentants des Ortra employeurs et des Ortra employés doivent se pencher sur la question de savoir si et comment ils peuvent mieux prendre en compte les préoccupations des institutions de formation. Si ces optimisations n'entraînent aucune amélioration au cours des prochaines années, nous recommandons à la CTFP d'examiner la possibilité d'intégrer les institutions de formation en son sein. L'une des possibilités serait que les institutions de formation siègent à la CTFP en tant qu'invitées, comme c'est déjà le cas actuellement du SG-CDIP ;

- *recommandation 6 – Création de groupes d'experts* : lors des entretiens et dans l'enquête en ligne, plusieurs personnes ont émis le souhait que des groupes d'experts soient créés. Les thèmes confiés à ces groupes d'experts pourraient être, par exemple, la possibilité d'une collaboration entre les acteurs ou les organes de la politique de formation (p. ex. universités, gymnases), l'attractivité de la formation professionnelle ou le développement des voies de formation. Ces thèmes méritent incontestablement d'être approfondis. Il convient toutefois de noter qu'ils pourraient également être traités dans le cadre d'un groupe de projet. De nombreux experts interviennent d'ores et déjà dans des groupes de projet. En outre, tout nouvel organe crée de nouvelles interfaces et le travail de coordination de la CTFP serait plus important. Ces arguments nous font hésiter à appuyer pleinement la création de groupes d'experts. En présence d'un thème pour lequel la création d'un groupe d'experts serait indiquée, nous recommandons par conséquent à la CTFP de vérifier si ce thème ne peut pas être traité par un organe existant. La complexité de la structure de gouvernance pourrait ainsi être réduite au minimum. Si l'intégration d'experts par le biais des organes existants, comme c'est le cas aujourd'hui, faisait ses preuves au cours des prochaines années, la suppression des groupes d'experts pourrait être envisagée.



1. Introduction

But, objet, problématique et méthodologie de l'évaluation

Depuis l'entrée en vigueur de la loi fédérale du 13 décembre 2002 sur la formation professionnelle (loi sur la formation professionnelle, LFPr ; RS 412.10) en 2004, la structure de gouvernance de la formation professionnelle n'a cessé d'évoluer. Les structures ont connu leurs derniers changements dans le cadre de l'initiative « Formation professionnelle 2030 ». L'objectif était, d'une part, de mieux coordonner les organes et, d'autre part, de rendre les rôles et les processus de décision plus clairs et plus transparents. Il en a résulté un plan de mise en œuvre visant la « systématisation de la structure de gouvernance de la formation professionnelle »⁶. Entré en vigueur en 2021, le plan de mise en œuvre a entraîné l'institution d'une nouvelle structure de gouvernance et de nouveaux organes, en l'occurrence la Conférence tripartite de la formation professionnelle (CTFP) et les forums de dialogue. Des groupes d'experts sont également prévus, mais n'étaient pas encore en place au moment de l'évaluation. Comme prévu dans le plan de mise en œuvre, la nouvelle structure de gouvernance est à présent évaluée, trois ans après son institution.

1.1 But et objectif de l'évaluation

L'évaluation se compose de trois sous-projets. Dans le cadre du sous-projet 1, les partenaires de la formation professionnelle sont interrogés et des recommandations sont formulées sur la base des informations ainsi recueillies. Dans le cadre du sous-projet 2, les recommandations sont évaluées et validées par une experte ou un expert et de nouvelles recommandations sont proposées le cas échéant. Les résultats des deux sous-projets forment la base du rapport rédigé à l'intention du Sommet national de la formation professionnelle 2024 (sous-projet 3). Le présent rapport porte sur le sous-projet 1.

Les objectifs de l'évaluation sont les suivants :

- l'organisation des organes (composition), leur fonctionnement et leur collaboration doivent faire l'objet d'un examen critique ;
- l'évaluation vérifie si et dans quelle mesure les effets escomptés ont pu être atteints ;
- sur la base des résultats, des potentiels d'amélioration doivent être identifiés et des recommandations correspondantes, formulées.

1.2 Objet de l'évaluation

L'objet de l'évaluation est la nouvelle structure de gouvernance de la formation professionnelle. Cela concerne, d'une part, la structure interne des différents organes (en particulier de la CTFP et des forums de dialogue, nouvellement formés) et, d'autre part, leur collaboration et leur efficacité respective et avec les organes existants. L'évaluation ne

⁶ Sommet national de la formation professionnelle (2020) : systématisation de la structure de gouvernance de la formation professionnelle, Berne.

porte pas sur les groupes d'experts, car ils n'ont pas encore été créés⁷. Une attention particulière a été portée à la communication des organes. Celle-ci est réglée par un plan de communication⁸ qui indique les activités qui doivent être menées, la forme que doit prendre la communication ainsi que la répartition des compétences correspondantes.

1.3 Problématique

La question première de l'évaluation est de savoir si la structure de gouvernance a permis le renforcement recherché de la formation professionnelle. Aux fins de l'évaluation, les questions ont été classées dans quatre domaines thématiques, qui ont donné lieu à des questions spécifiques pour chacun d'eux :

I Questions générales relatives aux organes et à leur collaboration

- Les organes et leurs tâches sont-ils connus des acteurs de la formation professionnelle ?
- Comment les membres de la CTFP comprennent-ils leur rôle dans la structure de gouvernance ?
- Les organes exercent-ils suffisamment les fonctions qui leur ont été attribuées ?
- Comment la collaboration entre les organes est-elle évaluée ? Quels échanges ont lieu entre les organes ? Les préoccupations exprimées par les forums de dialogue et les groupes de projet sont-elles prises en compte par la CTFP et le Sommet national de la formation professionnelle ?
- Dans quelle mesure les thèmes et les problématiques sont-ils traités de façon plus ciblée et davantage entre les partenaires de la formation professionnelle depuis la mise en place des nouvelles structures par rapport à ce qui était le cas avec l'ancienne structure de gouvernance ?
- Les expériences acquises jusqu'à présent et les éléments éprouvés de l'ancienne structure de gouvernance sont-ils suffisamment pris en compte dans les nouveaux organes ?
- La densité normative et la bureaucratie ont-elles pu être réduites grâce à la nouvelle structure de gouvernance ?
- Les processus de discussion et de décision au sein de la nouvelle structure de gouvernance sont-ils plus clairs et plus transparents et, si oui, dans quelle mesure ?
- Dans quelle mesure la nouvelle structure de gouvernance permet-elle un meilleur pilotage de la formation professionnelle ?
- Dans quels domaines des optimisations sont-elles nécessaires dans la gouvernance dans son ensemble ?

I Questions relatives à la CTFP

- Comment la collaboration au sein de la CTFP est-elle évaluée ?
- La CTFP exerce-t-elle sa fonction de pilotage et de coordination ?
- Dans quels domaines des optimisations sont-elles nécessaires (coordination, conception des processus, communication) ?

I Questions relatives aux forums de dialogue

- Comment la collaboration au sein des forums de dialogue est-elle évaluée ?
- Quels sont les points communs et les différences entre les forums de dialogue ?
- Les forums de dialogue permettent-ils une plus large inclusion et une meilleure participation des acteurs de la formation professionnelle ?

⁷ Les informations les concernant sont prises en compte dans l'évaluation lorsque la chose est pertinente.

⁸ Conférence tripartite de la formation professionnelle (CTFP) (pas de date) : plan de communication.

- Quelles sont les optimisations nécessaires ?

I Questions relatives à la communication

- Les différents organes accomplissent-ils les tâches de communication prévues par le plan de communication ?
- Les voies et moyens de communication définis et effectivement utilisés sont-ils adaptés pour répondre aux besoins d'information des parties prenantes de la formation professionnelle ?
- Quelles sont les optimisations nécessaires ?

1.4 Méthodes

D'une manière générale, la présente évaluation combine des méthodes quantitatives et qualitatives.

I Analyse documentaire

Dans un premier temps, nous avons analysé des documents pertinents. L'analyse documentaire (notamment du plan de mise en œuvre et du plan de communication) avait pour but de permettre une meilleure compréhension de l'objet de l'évaluation ainsi que des objectifs et attentes afférents. Elle a servi de base aux autres instruments de collecte de données.

I Entretiens basés sur un guide

Dans un second temps, nous avons conduit sept entretiens de groupe et trois entretiens individuels basés sur un guide. Trois aspects ont été examinés dans ce cadre. Premièrement, nous avons recueilli des connaissances au sujet de la structure de gouvernance en général, de la collaboration au sein des organes de la formation professionnelle et entre ces derniers, des fonctions exercées et de la répartition des rôles. Deuxièmement, nous avons posé des questions ciblées pour mieux comprendre la méthode de travail des organes utilisée jusqu'alors (fréquence des réunions, procès-verbaux, communication, etc.). Troisièmement, les personnes interrogées lors des entretiens ont évalué la notoriété, l'impact et la valeur ajoutée de la nouvelle structure de gouvernance. Nous avons interrogé tous les membres en place de la CTFP, ainsi que des personnes sélectionnées dans les trois régions linguistiques qui avaient participé à des forums de dialogue. Des membres de groupes de projet ont également été interrogés. Une vue d'ensemble des personnes interrogées est disponible à l'annexe A 1.

I Enquête quantitative en ligne

L'élément principal de l'évaluation est une enquête en ligne réalisée auprès des groupes d'intérêts de la formation professionnelle, visant à recueillir les avis de nombreux acteurs sur la nouvelle structure de gouvernance. Ont été invités à participer à l'enquête tous les membres de la CTFP, de la Conférence suisse des offices de la formation professionnelle (CSFP) et de la Table Ronde Écoles Professionnelles, tous les participants des forums de dialogue encore en activité⁹, les responsables des projets FP2030 (projets de l'initiative « Formation professionnelle 2030 »), les participants des Journées des partenaires de la formation professionnelle 2021 et 2023, les membres du groupe de travail pour les personnes avec handicap et leur accès à la formation, ainsi que l'ensemble des organes responsables de la formation professionnelle (organisations du monde du travail [Ortra])

⁹ Les participants du forum de dialogue des prestataires de la formation et de la formation continue n'ont pas été invités. Les personnes qui ont uniquement pris part à l'organisation ou qui étaient partis à la retraite ou n'étaient plus en activité au moment de l'établissement du rapport n'ont pas non plus été invitées à participer à l'enquête en ligne.

figurant sur la liste des professions du SEFRI. La liste d'adresses des personnes à interroger et les informations relatives aux groupes correspondants nous ont été fournies par le SEFRI. La figure D 1.1 présente les données quantitatives relatives aux acteurs interrogés.

D 1.1 : Taux de réponse des participants à l'enquête en ligne, par groupes de personnes interrogées

<i>Groupe de personnes interrogées</i>	<i>Personnes contactées</i>	<i>Participants</i>	<i>Taux de réponse</i>
Confédération	32	24	75%
Canton	87	35	40%
Ortra employeurs	566	141	25%
Ortra employés	79	33	42%
Institutions de formation	24	34	142%*
Autres**	0	36	–
Total	788	303	39%

Légende : * Certains participants à l'enquête en ligne exercent une double fonction. Certaines personnes peuvent par exemple représenter à la fois les Ortra employeurs et des institutions de formation. Les participants ayant dû déclarer eux-mêmes le groupe de personnes interrogées qu'ils représentent, ces doubles fonctions expliquent pourquoi le taux de réponse est supérieur à 100% pour les institutions de formation. ** Certains participants à l'enquête en ligne n'ont pas pu se classer dans aucun des quatre groupes de personnes interrogées et ont donc choisi la catégorie « Autres ». Cette catégorie comprend les organes responsables de la formation professionnelle qui ne se sont pas classés dans les Ortra employeurs ou les Ortra employés, les organisations d'examen ou les organisations intercantionales telles que la Conférence des Offices AI, par exemple.

Le taux de réponse à l'enquête en ligne – 40% environ – est satisfaisant. Soulignons que les participants à l'enquête en ligne ont choisi eux-mêmes le groupe de personnes interrogées dans lequel ils se classaient : Confédération, cantons, Ortra employeurs, Ortra employés et institutions de formation (écoles supérieures et écoles professionnelles). Comme certains participants appartiennent à plusieurs groupes, le groupe qu'ils ont déclaré peut différer des informations fournies par le SEFRI. Cela explique pourquoi le nombre de représentants d'institutions de formation ayant participé à l'enquête est supérieur au nombre de ceux ayant été contactés.

Le taux de réponse comparativement élevé enregistré pour la Confédération s'explique par le fait que les personnes concernées sont fortement impliquées dans la structure de gouvernance, par exemple à travers les forums de dialogue ou le groupe d'accompagnement de l'initiative « Formation professionnelle 2030 ». De plus, les membres du secrétariat de la CTFP, qui est rattaché au Secrétariat d'État à la formation, à la recherche et à l'innovation (SEFRI), ont personnellement incité leurs collègues à participer à l'enquête en ligne. C'est également la raison pour laquelle le groupe Confédération est presque uniquement composé de personnes du SEFRI.

Les caractéristiques des différents groupes sont les suivantes (cf. annexe A 2) :

- dans le groupe Cantons, 80% des personnes interrogées sont originaires de Suisse alémanique, 17%, de Suisse française et 3%, de Suisse italienne ;
- les groupes Confédération et Institutions de formation enregistrent un nombre comparativement élevé de participants de Suisse française (respectivement 38% et 29%). À l'inverse, les groupes Ortra employeurs et Ortra employés enregistrent un nombre

comparativement plus faible de participants de Suisse romande (respectivement 8% et 9%) ;

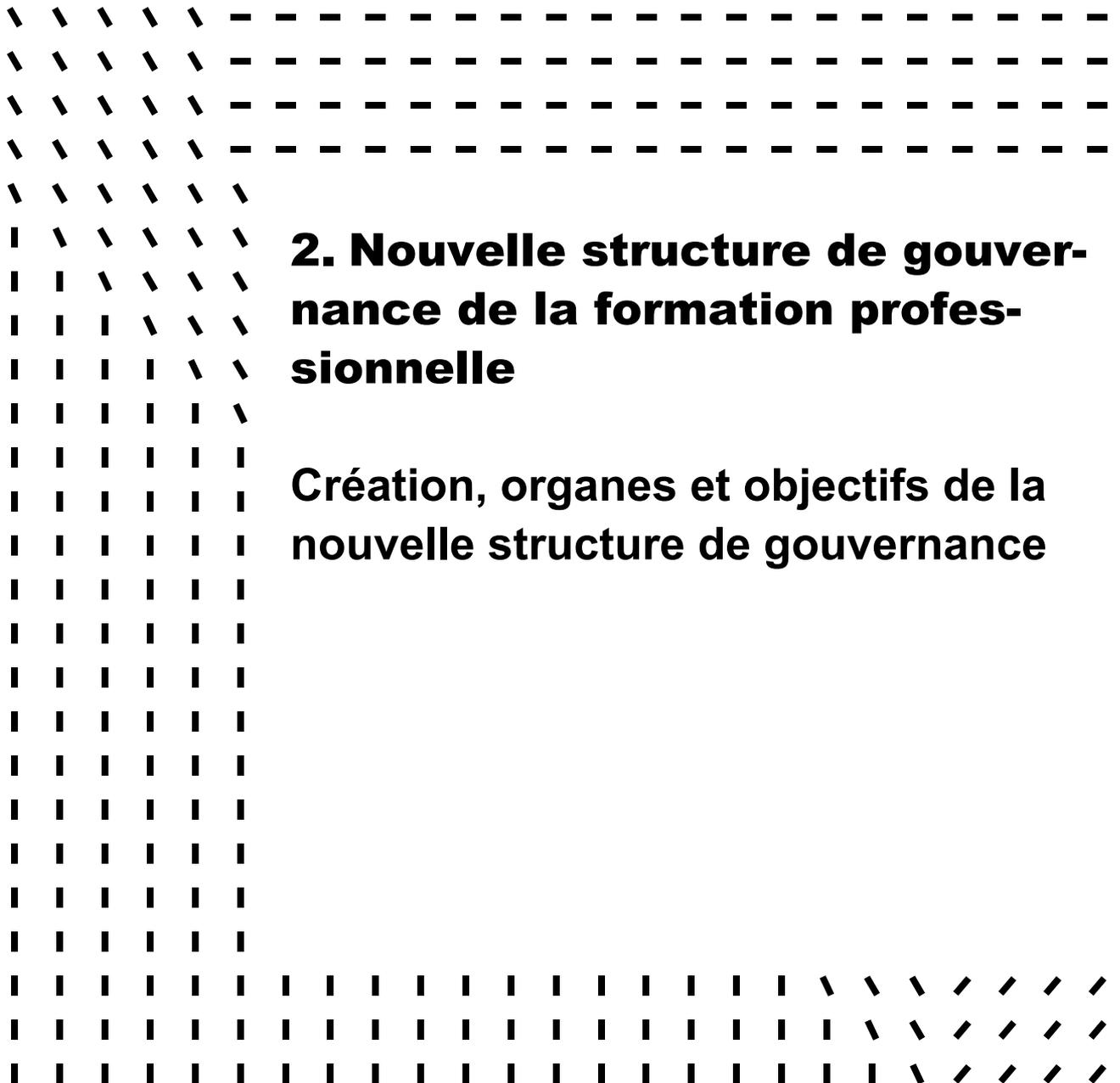
- dans le groupe Confédération, la majorité (75%) des personnes interrogées appartiennent à l'échelon des collaborateurs. Dans les groupes Institutions de formation (79%), Ortra employeurs (62%) et Cantons (59%), la majorité des personnes interrogées appartiennent à l'échelon hiérarchique supérieur. Dans le groupe Ortra employés, la répartition des personnes interrogées selon leur fonction entre l'échelon hiérarchique supérieur, l'échelon hiérarchique intermédiaire et l'échelon des collaborateurs est plus uniforme ;
- dans tous les groupes, la majorité des personnes interrogées ont plus de dix ans d'expérience dans le domaine de la formation professionnelle. C'est particulièrement le cas pour les cantons et les institutions de formation (respectivement 83% et 82%). Cette part est plus faible pour les Ortra employeurs et les Ortra employés (respectivement 60% et 55%) ;
- la majorité des personnes interrogées de la Confédération, des cantons et des Ortra employeurs n'ont jamais participé à un forum de dialogue. Cette part est respectivement de 39% et de 38% pour les Ortra employés et les institutions de formation ;
- la plupart des personnes interrogées ne sont pas membres d'un groupe de projet. Seule la Confédération enregistre une majorité (53%) de membres d'un groupe de projet.

À l'aide de plusieurs questions, nous avons vérifié par échantillonnage si les résultats pondérés diffèrent des résultats non pondérés. À cet effet, les réponses ont été pondérées vers le bas ou vers le haut selon que le groupe de personnes interrogées indiqué par les participants est sur-représenté ou sous-représenté dans l'univers de base. Comme les différences constatées entre les résultats pondérés et non pondérés étaient minimales, nous n'avons pas effectué de pondération.

1.5 Structure du rapport

Dans le chapitre suivant, nous présentons la création de la nouvelle structure de gouvernance et décrivons la composition des organes. Aux chapitres 3 et 4, nous décrivons l'organisation structurelle¹⁰ de la CTFP et des forums de dialogue et présentons l'évaluation des deux organes par les personnes interrogées dans le cadre des entretiens et de l'enquête en ligne. Le chapitre 5 porte sur la collaboration entre les différents organes, tandis que le chapitre 6 examine les effets de la nouvelle structure de gouvernance.

¹⁰ Nous entendons par organisation structurelle les tâches, la méthode de travail, la composition, la communication et les ressources des différents organes.



2. Nouvelle structure de gouvernance de la formation professionnelle

Création, organes et objectifs de la nouvelle structure de gouvernance

Dans ce chapitre, nous expliquons succinctement pourquoi une nouvelle structure de gouvernance a été mise en place (section 2.1), les organes qu'elle comprend et la composition de ces derniers (section 2.2). Les lectrices et les lecteurs qui connaissent déjà la nouvelle structure de gouvernance peuvent passer ce chapitre.

2.1 Création de la nouvelle structure de gouvernance

La formation professionnelle est une tâche commune de la Confédération, des cantons et des organisations du monde du travail (c.-à-d. partenaires sociaux, organes responsables de la formation professionnelle, autres organisations compétentes et autres prestataires de la formation professionnelle). La Confédération, les cantons et les organisations du monde du travail (Ortra) collaborent pour réaliser les objectifs de la loi sur la formation professionnelle¹¹. La loi et l'ordonnance sur la formation professionnelle¹² définissent les principes de ce partenariat de la formation professionnelle et les compétences des différents partenaires. Par ailleurs, la « Charte du partenariat de la formation professionnelle », qui a été adoptée en 2016 par la Commission fédérale de la formation professionnelle, constitue la ligne directrice de la collaboration entre les partenaires de la formation professionnelle¹³.

En 2014, la Commission de gestion du Conseil national a demandé au Contrôle parlementaire de l'administration d'évaluer le pilotage stratégique et opérationnel du partenariat de la formation professionnelle. Le rapport fait état d'un potentiel d'optimisation s'agissant de la composition des organes, de la collaboration entre les partenaires de la formation professionnelle, de la faible transparence de leurs activités et du manque de clarté de leurs rôles. En outre, le partenariat de la formation professionnelle n'est que partiellement en mesure d'assurer le pilotage stratégique de la formation professionnelle. Si des priorités et des objectifs stratégiques à court et moyen terme peuvent être définis, les responsabilités des partenaires de la formation professionnelle ne sont cependant pas clairement définies et une vision et une stratégie à plus long terme font défaut. Il n'y a par ailleurs aucune volonté d'effectuer un pilotage complet en contrôlant la mise en œuvre des champs d'action prioritaires définis¹⁴.

¹¹ Art. 1, al. 1 et 3, de la loi fédérale du 13 décembre 2002 sur la formation professionnelle (loi sur la formation professionnelle, LFPr ; RS 412.10).

¹² Ordonnance du 19 novembre 2003 sur la formation professionnelle (ordonnance sur la formation professionnelle, OFPr ; RS 412.101).

¹³ Sommet national de la formation professionnelle 2020, p. 6.

¹⁴ Contrôle parlementaire de l'administration (2015) : Qualité du partenariat dans la formation professionnelle, rapport du Contrôle parlementaire de l'administration à l'intention de la Commission de gestion du Conseil national, p. 6869.

Dans une autre étude réalisée en 2019 à la demande du SEFRI en concertation avec le comité de pilotage de l'initiative « Formation professionnelle 2030 », l'Université de Saint-Gall a identifié des points faibles et des difficultés dans quatre domaines du pilotage systémique de la formation professionnelle¹⁵ :

- la responsabilité et la nécessité du pilotage stratégique de la formation professionnelle ne sont pas clairement définies ;
- les organes actuels réunissant les partenaires de la formation professionnelle, parmi lesquels le Sommet national de la formation professionnelle, la Commission fédérale de la formation professionnelle et les Journées des partenaires de la formation professionnelle, présentent des points faibles. Premièrement, les organes ne sont pas suffisamment coordonnés. Deuxièmement, un vide s'est créé entre le Sommet national de la formation professionnelle en tant qu'organe politico-stratégique et le niveau opérationnel, ce qui entrave le pilotage et la mise en œuvre des principaux thèmes stratégiques. Il manque par conséquent un organe qui complète le Sommet national de la formation professionnelle au niveau technico-stratégique. Troisièmement, la Commission fédérale de la formation professionnelle et les Journées des partenaires de la formation professionnelle assument trop de fonctions, ce qui limite leur efficacité ;
- il existe des faiblesses dans l'intégration des acteurs concernés dans le pilotage systémique de la formation professionnelle. Il subsiste ainsi une part d'incertitude concernant l'identité des responsables du partenariat de la formation professionnelle et la manière dont d'autres acteurs sont intégrés dans le pilotage systémique. Davantage de possibilités de participation sont revendiquées par les différents acteurs, en particulier par les Ortra ;
- il manque une vue d'ensemble claire permettant de déterminer quelles questions doivent être traitées par les partenaires et à quel niveau.

Une autre étude réalisée par le Centre de recherches conjoncturelles de l'EPF de Zurich, toujours à la demande du SEFRI et en concertation avec l'initiative « Formation professionnelle 2030 », a identifié les optimisations nécessaires dans la collaboration entre la Confédération et les cantons. Le rapport constate en outre que les différents sous-systèmes du système de formation ne sont attractifs que lorsque ce dernier est piloté comme un système global. Cela nécessite des mécanismes de pilotage institutionnalisés aux interfaces, notamment entre la formation professionnelle et les autres sous-systèmes du système de formation¹⁶.

S'appuyant sur les conclusions de ces études et de ces rapports, les partenaires de la formation professionnelle ont décidé, dans le cadre de l'initiative « Formation professionnelle 2030 », de mieux coordonner les organes et de rendre leurs rôles et leurs processus de décision plus clairs et plus transparents. Il en a résulté la création de la nouvelle structure de gouvernance.

2.2 Organes de la nouvelle structure de gouvernance

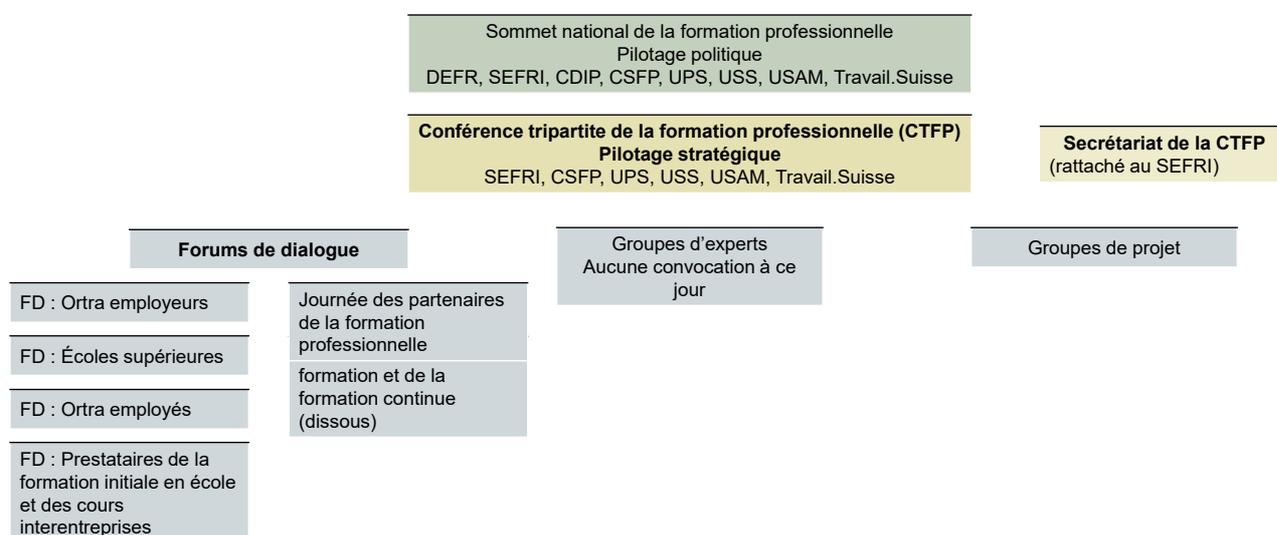
La nouvelle structure de gouvernance établit la CTFP et les forums de dialogue, qui complètent les structures existantes au niveau politique et opérationnel, notamment le Sommet national de la formation professionnelle et les groupes de projet. La figure suivante

¹⁵ Emmenegger, Patrick ; Seitzl, Lina (2019) : Rapport d'experts sur le pilotage systémique de la formation professionnelle en Suisse, sur mandat du Secrétariat d'État à la formation, à la recherche et à l'innovation (SEFRI). Saint-Gall, pp. 1-2.

¹⁶ Sommet national de la formation professionnelle 2020, p. 8.

présente l'organisation de la nouvelle structure de gouvernance, avec les organes correspondants :

D 2.1 : Organes de la nouvelle structure de gouvernance de la formation professionnelle



Source : figure réalisée par Interface sur la base du site web de la CTFP¹⁷ et de l'initiative « Formation professionnelle 2030 ».

Légende : niveau politique ; niveau stratégique ; niveau opérationnel ; DEFR = Département fédéral de l'économie, de la formation et de la recherche, SEFRI = Secrétariat d'État à la formation, CDIP = Conférence des directrices et directeurs cantonaux de l'instruction publique, CSFP = Conférence suisse des offices de la formation professionnelle, UPS = Union patronale suisse, USS = Union syndicale suisse, USAM = Union suisse des arts et métiers, FD = forum de dialogue.

Dans la nouvelle structure de gouvernance, la CTFP est rattachée au niveau stratégique, tandis que les forums de dialogue font partie du niveau opérationnel. Le Sommet national de la formation professionnelle et les groupes de projet restent respectivement au niveau politique et opérationnel. La composition des organes est décrite dans les paragraphes suivants.

I Sommet national de la formation professionnelle

Le Sommet national de la formation professionnelle a généralement lieu une fois par an. La présidence est assurée par la cheffe ou le chef du Département fédéral de l'économie, de la formation et de la recherche (DEFR). Les autres participants sont un membre de la direction du SEFRI, les présidents ou les directeurs de l'Union patronale suisse (UPS), de l'Union suisse des arts et métiers (USAM), de l'Union syndicale suisse (USS) et de Travail.Suisse ainsi que la présidente ou le président et la secrétaire générale ou le secrétaire général de la Conférence suisse des directrices et directeurs cantonaux de l'instruction publique (CDIP)¹⁸.

¹⁷ Cf. <https://tbbk-ctfp.ch/fr/organisation> et <https://formationprofessionnelle2030.ch/fr/organisation>, consultés le 13 décembre 2023.

¹⁸ Sommet national de la formation professionnelle 2020, p. 10.

I CTFP

Au sein de la CTFP, les trois partenaires de la formation professionnelle sont représentés comme suit :

D 2.2: Composition de la CTFP (état en octobre 2023)

Organisations du monde du travail	Cantons	Confédération
<p>Ortra employés</p> <ul style="list-style-type: none"> - Secrétaire centrale en charge de la politique de formation de l'Union syndicale suisse (USS) - Responsable de la politique de formation, Travail.Suisse <p>Ortra employeurs</p> <ul style="list-style-type: none"> - Responsable des dossiers Marché du travail et Formation professionnelle de l'Union suisse des arts et métiers (USAM) - Responsable du secteur Formation, Union patronale suisse (UPS) 	<ul style="list-style-type: none"> - Président de la Conférence suisse des offices de la formation professionnelle (CSFP) - Vice-président de la Conférence suisse des offices de la formation professionnelle (CSFP) - Secrétaire général suppléant de la Conférence des directrices et directeurs cantonaux de l'instruction publique (CDIP) 	<ul style="list-style-type: none"> - Directeur suppléant du Secrétariat d'État à la formation, à la recherche et à l'innovation (SEFRI)**

Source : <https://tbbk-ctfp.ch/fr/organisation/conference-tripartite-de-la-formation-professionnelle-ctfp>, consulté le 5 octobre 2023.

Légende : * Le secrétaire général de la CDIP est invité permanent de la CTFP et ne dispose donc pas du droit de vote au sein de l'organe. ** Président de la CTFP.

La CTFP est composée d'un responsable de la formation des partenaires sociaux représentés au Sommet national de la formation professionnelle (c.-à-d. deux représentants des employeurs et deux représentants des employés), de deux représentants de la CSFP et d'un représentant de la Confédération. Par ailleurs, le secrétariat général de la Conférence des directrices et directeurs cantonaux de l'instruction publique (SG-CDIP) est représenté au sein de la CTFP en qualité d'invité permanent. Au moment de l'évaluation, la Suisse alémanique était représentée à la CTFP par sept personnes et la Suisse romande, par une personne.

I Forums de dialogue

Les forums de dialogue ont été créés dans le cadre de la nouvelle structure de gouvernance de la formation professionnelle et organisés pour la première fois en 2021. Ces rencontres réunissent certains acteurs de la formation professionnelle ainsi que tous les membres de la CTFP. Les forums de dialogue sont organisés ou mis en place par des membres de la CTFP et ont généralement lieu une fois par an. Ils portent sur les thèmes portés par les membres de la CTFP. C'est pourquoi les acteurs qui y participent varient selon le forum de dialogue. Jusqu'à présent, cinq forums de dialogue étaient en activité, l'un d'eux ayant été dissous¹⁹ :

- forum de dialogue des Ortra employeurs ;
- forum de dialogue des Ortra employés ;
- forum de dialogue des écoles supérieures ;

¹⁹ Depuis l'introduction de la nouvelle structure de gouvernance, les Journées des partenaires de la formation professionnelle font également partie des forums de dialogue. Comme il ne s'agit pas véritablement d'un nouvel organe, elles sont traitées séparément.

- forum de dialogue des prestataires de la formation initiale en école et des cours interentreprises ;
- forum de dialogue des prestataires de la formation et de la formation continue (dissous).

Dans la nouvelle structure de gouvernance, les Journées des partenaires de la formation professionnelle font également partie des forums de dialogue. Ce sont des journées de travail visant à produire des résultats concrets sur des problématiques relevant du partenariat de la formation professionnelle²⁰.

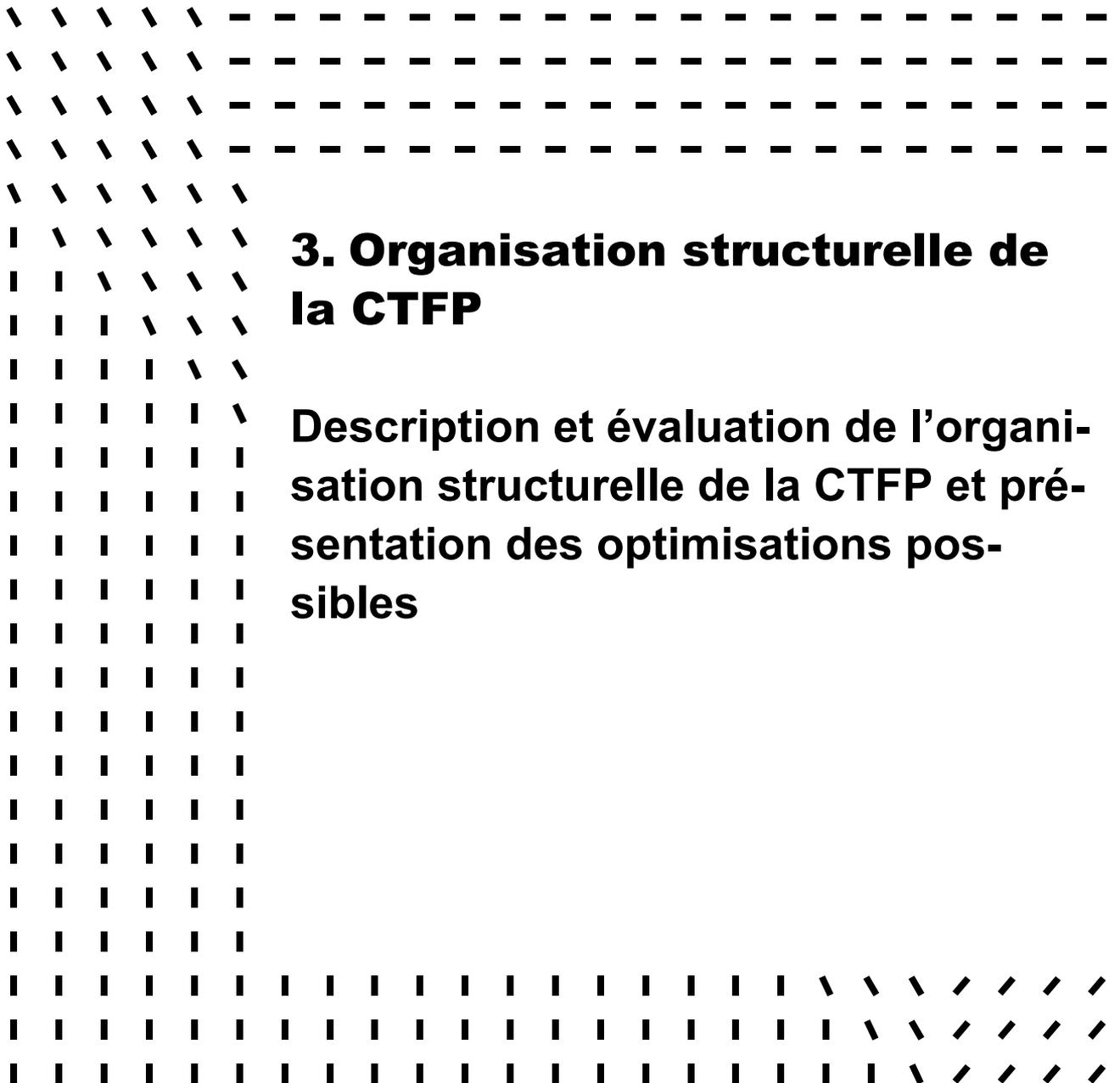
I Groupes de projet

Les membres des groupes de projet sont en principe choisis parmi les partenaires de la formation professionnelle. La direction des groupes de projet est assumée par une représentante ou un représentant du partenaire de la formation professionnelle compétent. Le mandat des groupes de projet est clairement défini et limité dans le temps.

I Groupes d'experts

La CTFP peut convoquer des groupes d'experts, qui mènent une réflexion approfondie sur des problématiques de la formation professionnelle, par exemple concernant le financement ou le positionnement de la formation professionnelle, mais aussi des problématiques plus générales telles que l'égalité des chances. Les groupes d'experts se composent d'experts spécialisés et ont une fonction consultative. L'objectif des groupes d'experts est d'acquérir une perspective externe factuelle et d'intégrer leur expertise dans les travaux et les projets des partenaires de la formation professionnelle. Aucun groupe d'experts n'avait été mis en place au moment de l'évaluation.

²⁰ Cf. <https://tbbk-ctfp.ch/fr/organisation/forums-de-dialogue>, consulté le 13 décembre 2023.



3. Organisation structurelle de la CTFP

Description et évaluation de l'organisation structurelle de la CTFP et présentation des optimisations possibles

Ce chapitre porte sur la description (section 3.1) et l'évaluation (section 3.2) de l'organisation structurelle de la CTFP. À la fin du chapitre (section 3.3), nous présentons les optimisations possibles qui ont été citées lors des entretiens et de l'enquête en ligne.

3.1 Description de l'organisation structurelle de la CTFP

Dans cette section, nous décrivons les tâches, la méthode de travail, la communication et les ressources de la CTFP. Nous présentons également le secrétariat de la CTFP.

I Tâches

Les tâches de la CTFP sont les suivantes²¹ :

- délibération sur des thèmes stratégiques de la formation professionnelle ;
- pilotage des projets de développement de la formation professionnelle ;
- collaboration avec les forums de dialogue, les groupes de projet et les groupes d'experts ;
- proposition de la convocation du Sommet national de la formation professionnelle à la présidente ou au président du Sommet ;
- proposition de thèmes à l'intention de la présidente ou du président du Sommet national de la formation professionnelle ;
- préparation du contenu de la documentation pour le Sommet national de la formation professionnelle ;
- information coordonnée au sujet des décisions prises au Sommet national de la formation professionnelle et par la CTFP et défense des décisions de la CTFP vis-à-vis de l'extérieur.

Pour mener à bien ces tâches, les membres de la CTFP doivent avoir un retour d'information avec les organisations qu'ils représentent. Cela signifie qu'ils doivent consolider les opinions émanant de leurs cercles afin de représenter leurs organisations²². Selon les personnes interrogées, l'idée sous-jacente est que les partenaires de la formation professionnelle puissent avoir des échanges et exprimer leurs opinions au sein de la CTFP afin de développer une compréhension mutuelle. De plus, les membres proposent à la présidence de la CTFP des priorités de travail et des questions à traiter en séance, rendent compte de la mise en œuvre des mandats définis au Sommet national de la formation professionnelle, donnent des informations sur les projets dont ils ont la responsabilité et accompagnent les organisations qu'ils représentent au Sommet national de la formation professionnelle²³.

²¹ Art. 2, al. 4, let. a–g, du Règlement d'organisation de la CTFP.

²² Art. 2, al. 3 let. a, du Règlement d'organisation de la CTFP.

²³ Art. 2, al. 3, let. b-e, du Règlement d'organisation de la CTFP.

I Méthode de travail

La CTFP se réunit généralement six fois par an en séance ordinaire. Si nécessaire (p. ex. pour les dossiers urgents), des séances extraordinaires supplémentaires peuvent également être convoquées²⁴. En plus des séances ordinaires, la CTFP se réunit une semaine sur deux dans le cadre d'un échange de la CTFP. Les séances ordinaires se déroulent en présentiel et les échanges de la CTFP, en virtuel. En règle générale, les séances ordinaires durent plus longtemps et les débats y sont plus intenses, tandis que les échanges de la CTFP servent plutôt à échanger des informations. Les membres du secrétariat participent également aux séances et aux échanges de la CTFP. Ils établissent en outre les procès-verbaux²⁵. Le cas échéant, la CTFP invite aussi des acteurs externes à ses séances (p. ex. représentants des personnes avec handicap) pour recueillir leurs opinions.

Les projets peuvent être lancés de trois manières : premièrement, les projets peuvent découler de mandats confiés à la CTFP par le Sommet national de la formation professionnelle. Deuxièmement, la CTFP peut elle-même anticiper des tendances ou des problèmes, se saisir de nouveaux thèmes et lancer des projets correspondants. Troisièmement, des thèmes issus des forums de dialogue peuvent être rapportés à la CTFP et traités par cette dernière.

I Communication

La CTFP est responsable de sa communication. La communication est gérée et coordonnée par le secrétariat de la CTFP. Le secrétariat conduit une communication active et continue et coordonne les informations diffusées avec la CTFP et les acteurs impliqués (p. ex. responsables de projets). Les membres de la CTFP s'assurent de l'adéquation de la ligne politique et de la coordination de la communication avec leurs organisations responsables. Les instruments et canaux de communication de la CTFP sont notamment le site web de la CTFP (www.tbbk-ctfp.ch), CTFP-Info et le site web de l'initiative « Formation professionnelle 2030 » (www.berufsbildung2030.ch). Les résultats des séances de la CTFP sont publiés à l'issue des séances sur le site web de la CTFP sous la forme d'une CTFP-Info. Les informations relatives aux projets et leurs résultats sont régulièrement actualisés sur le site web de l'initiative « Formation professionnelle 2030 ». La communication des résultats des forums de dialogue incombe à la CTFP²⁶. Par ailleurs, selon les déclarations des membres de la CTFP interrogés, des articles de la CTFP sont publiés dans la newsletter « Panorama », qui s'adresse aux professionnels de la formation professionnelle et de l'orientation professionnelle, universitaire et de carrière. Les membres de la CTFP disposent en outre de leurs propres canaux de communication (p. ex. newsletter, site web, conférences des Ortra, propres canaux sur les réseaux sociaux).

I Ressources de la CTFP

Selon les personnes interrogées, les membres de la CTFP disposent de différentes ressources pour mener leurs activités au sein de la CTFP. Les Ortra, la Confédération et le SG-CDIP mettent à cet effet des ressources en temps à la disposition de leurs représentants. À cet égard, certains représentants bénéficieraient de plus de ressources de la part de leurs organisations que d'autres. À l'inverse, les deux représentants des cantons effectuent leurs activités à la CTFP en plus de leurs tâches existantes sans recevoir de ressources supplémentaires.

²⁴ Art. 8, al. 1-2, du Règlement d'organisation de la CTFP.

²⁵ Art. 13, al. 1, du Règlement d'organisation de la CTFP.

²⁶ CTFP (pas de date), p. 2.

I Secrétariat

La CTFP est soutenue par un secrétariat, qui est rattaché à l'unité Politique de la formation professionnelle du SEFRI²⁷. Selon les informations recueillies lors des entretiens, le secrétariat dispose d'environ 250 pourcentages de postes. Il est responsable de la préparation et du suivi des décisions, de la préparation des questions, de l'organisation des séances, de la coordination des groupes d'experts, de la communication de la CTFP et du controlling des projets²⁸.

3.2 Évaluation de l'organisation structurelle de la CTFP

Dans la section suivante, nous présentons l'évaluation de la composition, des tâches, de la méthode de travail, de la culture de la collaboration au sein de la CTFP, de la communication, des ressources et du secrétariat de la CTFP par les personnes interrogées lors des entretiens et de l'enquête en ligne.

I Composition

La *composition* actuelle de la CTFP est diversement évaluée par les personnes interrogées.

- Les membres de la CTFP interrogés jugent la composition appropriée. Ils estiment que les organisations de la formation professionnelle qui doivent être représentées sur le plan stratégique le sont. Selon eux, il est également judicieux qu'un représentant du SG-CDIP siège en tant qu'invité permanent à la CTFP, car cela permet de mieux assurer le retour d'information entre la CTFP et les cantons, en particulier sur les sujets politiques. La petite taille de l'organe lui permet, d'après les membres de la CTFP, d'agir de façon rapide et flexible. Des thèmes ad hoc peuvent par exemple être discutés lors des échanges bimensuels de la CTFP.
- Plusieurs non-membres de la CTFP interrogés regrettent en revanche que la CTFP représente insuffisamment les acteurs de la formation professionnelle. Aucun acteur des institutions de formation ou des prestataires des cours interentreprises n'est par exemple représenté à la CTFP. Si certains acteurs sont bel et bien représentés par le biais de membres de la CTFP (p. ex. les prestataires des cours interentreprises à travers les Ortra), la question se pose de savoir si la représentation est adéquate, car ces membres de la CTFP représentent un spectre (trop) large d'acteurs. De plus, les membres de la CTFP seraient trop éloignés de la base opérationnelle pour comprendre suffisamment les effets des décisions qui sont prises.

Dans l'enquête en ligne, il a été demandé aux personnes qui connaissent bien ou un peu la CTFP (cf. section 6.1) si elles ont l'impression d'être représentées de manière appropriée à la CTFP. Deux tiers d'entre elles déclarent se sentir représentées de manière appropriée au sein de la CTFP. C'est plus particulièrement le cas des représentants de la Confédération et des cantons. La majorité (63%) des personnes interrogées parmi les institutions de formation estiment au contraire ne pas être correctement représentées. Précisons toutefois que le nombre de personnes représentant des institutions de formation qui ont répondu à cette question est faible (N = 19).

I Tâches

L'une des difficultés mentionnées lors des entretiens est le *traitement des thèmes délicats* au sein de la CTFP. Il est certes souligné de façon positive que les membres de la CTFP s'efforcent toujours de trouver un consensus, ce qui fonctionne au demeurant pour de nombreux dossiers. Néanmoins, la recherche de consensus atteint ses limites lors des

²⁷ Art. 4, al. 1, du Règlement d'organisation de la CTFP.

²⁸ Art. 4, al. 2, let. a-f, du Règlement d'organisation de la CTFP.

discussions portant sur des sujets politiques ou des thèmes qui, outre la formation professionnelle, concernent également d'autres domaines (p. ex. la protection de la jeunesse dans la formation professionnelle). Les avis des membres divergent quant à savoir si la CTFP est un organe où un consensus doit être trouvé. D'un côté, certains membres craignent que la CTFP ne fonctionne pas en l'absence de consensus et de retour d'information entre les organisations et les membres. De l'autre, certains membres ne sont pas désireux de régler toutes les discussions par le consensus. Il serait de surcroît difficile d'identifier des opinions consolidées sur les thèmes transversaux de la formation professionnelle. Concernant ce dernier point, une partie des membres reproche aux autres de se coordonner insuffisamment avec leur organisation et de ne pas s'efforcer assez de rapporter une opinion consolidée à la CTFP, ce que réfutent les acteurs visés.

Selon les participants à l'enquête en ligne, la CTFP accomplit ses tâches plus ou moins bien (cf. figure D 3.1). Environ 70% des personnes interrogées pensent que la CTFP assume ses tâches de pilotage de la formation professionnelle dans le cadre du partenariat au niveau stratégique et de préparation du Sommet national de la formation professionnelle. Une personne interrogée sur quatre environ estime que la CTFP ne traite pas correctement les préoccupations émanant du niveau opérationnel et faillit donc à cette mission.

D 3.1 : Selon vous, dans quelle mesure la CTFP a-t-elle accompli les tâches suivantes dans le passé ?

Tâches	Pleinement accomplie	Plutôt accomplie	Plutôt pas accomplie	Pas du tout accomplie	Ne sais pas / pas de réponse
Pilotage de la formation professionnelle dans le cadre du partenariat au niveau stratégique	22% (38)	48% (81)	12% (21)	2% (3)	15% (26)
Préparation du Sommet national de la formation professionnelle	39% (66)	30% (50)	7% (11)	1% (2)	24% (40)
Interface entre les organes de la formation professionnelle	23% (39)	37% (62)	20% (34)	2% (4)	18% (30)
Mise en œuvre des décisions prises lors du Sommet national de la formation professionnelle	20% (33)	33% (56)	14% (24)	2% (4)	31% (52)
Traitement des préoccupations émanant du niveau opérationnel	12% (21)	38% (64)	22% (37)	4% (6)	24% (41)

Source : enquête en ligne.

I Méthode de travail

Les échanges bimensuels de la CTFP sont jugés très utiles par les membres de la CTFP interrogés. Ils ont été mis en place pendant la pandémie de Covid-19 pour accélérer la prise de décisions communes (p. ex. concernant la mise en œuvre de la procédure de qualification). Aujourd'hui, ces échanges viennent notamment compléter les séances ordinaires et permettent notamment de discuter de sujets urgents ou relevant du niveau opérationnel. Les échanges de la CTFP contribuent ainsi à ce que l'organe agisse de manière agile, anticipe les thèmes nécessitant beaucoup de débats et puisse se concentrer sur les sujets importants lors des séances ordinaires. Les séances superflues seraient rares et, globalement, les thèmes traités lors des séances et des échanges de la CTFP seraient adéquats (thèmes aussi bien stratégiques qu'opérationnels).

I Culture de la collaboration

La *culture de la collaboration* au sein de la CTFP est jugée positivement par les membres de la CTFP interrogés. Avec la pandémie, la CTFP a dû faire face à un défi de taille peu de temps après sa création. Durant cette période, les membres de la CTFP se sont rencontrés et ont discuté parfois quotidiennement dans le cadre des échanges de la CTFP. Cela a contribué à créer entre les membres une cohésion sur le plan personnel et une confiance mutuelle. Cela leur a également permis d'apprendre rapidement comment ils doivent collaborer. De même, les membres jugent positivement le fait qu'ils ont toujours pu communiquer ouvertement avec les autres membres jusqu'à présent, les divergences d'opinions étant ainsi rapidement identifiées. Selon les personnes interrogées, la création de la CTFP pendant la pandémie a été une chance, car il aurait été plus difficile d'affronter les difficultés liées à cette période sans elle. D'une manière générale, les personnes interrogées soulignent toutefois que le succès de la culture de la collaboration dépend des personnes impliquées et qu'il n'est donc pas garanti qu'elle se maintiendra.

I Communication

Les membres de la CTFP interrogés jugent positivement la communication de la CTFP. Selon leurs propres déclarations, ils adaptent la communication à leurs groupes d'intérêts respectifs. Les membres de la CTFP estiment globalement que leur communication est suffisante. Il n'y aurait pas besoin d'autres canaux.

Les non-membres de la CTFP interrogés évaluent eux aussi positivement la communication de la CTFP. Ils estiment qu'elle est suffisante, active et transparente et que les instruments de communication sont appropriés. En sa qualité d'organe, la CTFP veille à pratiquer une communication unie et à renforcer la formation professionnelle par sa communication. Cependant, les personnes interrogées déclarent que la CTFP ne peut pas atteindre tous les acteurs de la formation professionnelle par le biais de sa communication, ce qui est quoi qu'il en soit du ressort des partenaires de la formation professionnelle ou des membres individuels de la CTFP selon elles.

Les participants à l'enquête en ligne sont majoritairement très ou plutôt satisfaits de la compréhensibilité, de l'actualité, de l'étendue et de l'utilité de l'information et de la communication de la CTFP (cf. figure D 3.2). La majorité juge que les instruments de communication de la CTFP sont utiles. La proportion importante de réponses « Ne sais pas / pas de réponse » suggère néanmoins que l'instrument de communication CTFP-Info n'est pas connu par un tiers des personnes interrogées.

D 3.2 : Dans quelle mesure êtes-vous satisfait par les aspects suivants de l'information et de la communication de la CTFP ?

Aspects	Très satisfait	Plutôt satisfait	Plutôt pas satisfait	Pas du tout satisfait	Ne sais pas / pas de réponse
Compréhensibilité de l'information et de la communication	25% (41)	46% (77)	10% (16)	3% (5)	16% (27)
Actualité de l'information et de la communication	22% (36)	41% (68)	14% (24)	3% (5)	20% (33)
Étendue de l'information et de la communication	20% (33)	41% (68)	17% (28)	4% (7)	18% (30)
Utilité de l'information et de la communication	17% (28)	42% (69)	16% (27)	4% (7)	21% (35)

Source : enquête en ligne.

I Ressources de la CTFP

Selon les membres de la CTFP interrogés, les Ortra, la Confédération et le SG-CDIP mettent suffisamment de ressources à la disposition de leurs représentants aux fins de leurs activités au sein de la CTFP. Ils indiquent que, bien qu'elle soit plus importante que dans d'autres organes, la charge de travail est justifiée. La volonté d'investir des ressources dans la CTFP souligne également l'engagement des partenaires de la formation professionnelle envers l'organe. Autre point positif : le secrétariat soulage les membres de la CTFP dans leur travail. Pour les deux représentants des cantons, le travail au sein de la CTFP constitue à l'inverse un problème de ressources en termes de temps. Il faudrait que les personnes concernées puissent au moins se remplacer mutuellement au sein de la CTFP, ce qui réglerait une partie du problème.

I Secrétariat

L'évaluation du secrétariat de la CTFP par les membres interrogés est très positive. Le secrétariat travaille de manière fiable et professionnelle, soulage les membres de la CTFP et est facilement joignable. Le rattachement du secrétariat au SEFRI n'est pas remis en cause par les membres de la CTFP, notamment parce que la Confédération exerce également la haute surveillance sur l'exécution de la loi sur la formation professionnelle²⁹. Le SEFRI peut exploiter des synergies, car les voies de communication avec les autres acteurs internes de la formation (professionnelle) sont courtes et la communication avec les autres offices fédéraux est plus simple que si le secrétariat était rattaché à un acteur externe. Le secrétariat est également loué pour son travail par les non-membres de la CTFP interrogés dans le cadre des entretiens.

3.3 Optimisations possibles de l'organisation structurelle de la CTFP

Les optimisations possibles de l'organisation structurelle de la CTFP ci-après ont été identifiées dans le cadre des entretiens et de l'enquête en ligne :

- *clarifier le processus de définition des projets* : selon les membres de la CTFP interrogés, le processus selon lequel un thème issu des forums de dialogue est rapporté à la CTFP et traité par celle-ci ou selon lequel la CTFP prend elle-même l'initiative d'un projet a été insuffisamment défini. En règle générale, les projets sont soumis à la CTFP de l'extérieur ou abordés par les membres individuels de la CTFP au sein de l'organe. La CTFP élabore rarement des projets elle-même. Cette façon de faire n'a pas été fixée par la CTFP, mais se serait simplement imposée ainsi. Les non-membres de la CTFP interrogés aimeraient, eux aussi, que la CTFP prenne l'initiative de projets. Le processus de développement des projets devrait être défini clairement selon les membres de la CTFP. Dans ce contexte, le souhait d'un répertoire de thèmes s'est également exprimé. Ce répertoire pourrait regrouper des thèmes qui sont certes moins importants mais nécessitent une clarification et une coordination entre les partenaires de la formation professionnelle afin qu'ils puissent être discutés ultérieurement. Si nécessaire, il pourrait en découler un projet ;
- *meilleure inclusion des régions linguistiques et d'autres acteurs de la formation professionnelle* : les membres de la CTFP, plusieurs non-membres de la CTFP et certains participants à l'enquête en ligne souhaitent une meilleure représentation des régions linguistiques à la CTFP. Les membres de la CTFP ont exprimé le souhait que les Ortra, en particulier, s'efforcent davantage de déléguer des représentants de Suisse romande ou de Suisse italophone à la CTFP. Certains non-membres de la CTFP interrogés et de nombreux participants à l'enquête en ligne ont indiqué souhaiter que d'autres acteurs

²⁹ Art. 65, al 4, de la loi fédérale du 13 décembre 2002 sur la formation professionnelle (loi sur la formation professionnelle, LFPr ; RS 412.10).

de la formation professionnelle qui ne font pas partie de la CTFP soient mieux représentés dans la nouvelle structure de gouvernance, par exemple par la création d'un groupe d'accompagnement. Les acteurs suivants ont notamment été cités :

- organes responsables de la formation professionnelle (p. ex. Société des employés de commerce, OdASanté), car leurs intérêts et leurs besoins ne se recourent pas forcément totalement avec ceux des associations faitières ;
 - prestataires de formation tels que les représentants de la formation professionnelle supérieure (p. ex. par le biais de la Conférence Suisse des Écoles Supérieures³⁰), les écoles professionnelles, les prestataires de formations continues à des fins professionnelles, les prestataires des cours interentreprises ;
 - personnes avec handicap ;
 - jeunes, parents et écoles primaires (p. ex. par le biais de la Conférence suisse de l'orientation professionnelle, universitaire et de carrière) ;
- *plus de ressources pour les représentants des cantons et défraiement*³¹ : lors des entretiens avec les membres de la CTFP s'est exprimé le souhait que les représentants des cantons se voient allouer davantage de ressources pour leurs activités au sein de la CTFP. Certains membres de la CTFP demandent également une indemnisation (p. ex. sous la forme de jetons de présence) pour le travail accompli à la CTFP. Cela compenserait les différences en termes de ressources entre les partenaires de la formation professionnelle et serait un signe de reconnaissance à l'égard du travail des membres de la CTFP.

Il a été demandé aux participants à l'enquête en ligne s'ils pensent que des optimisations sont possibles dans l'information et la communication de la CTFP ou des membres de la CTFP et, si oui, lesquelles. Les aspects suivants ont été plus particulièrement mentionnés :

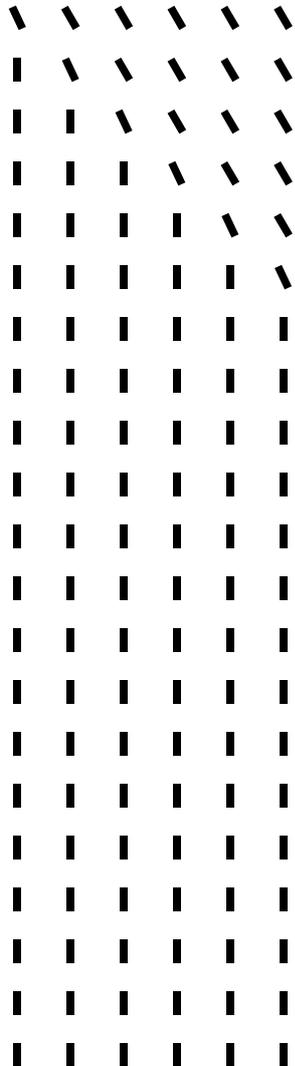
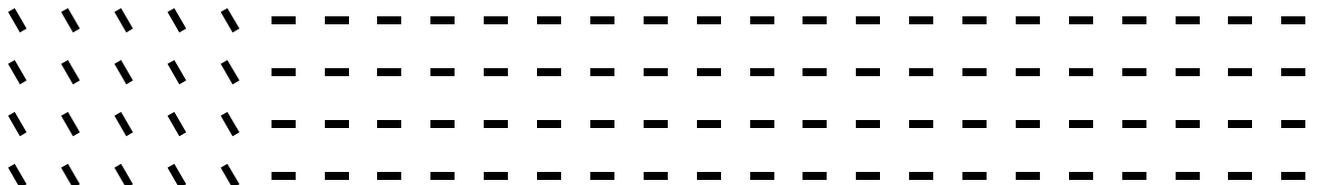
- *éviter les doublons dans l'information* : certaines personnes (p. ex. les directeurs d'office) reçoivent les mêmes informations plusieurs fois. Il leur est difficile de savoir s'il s'agit exactement des mêmes informations ou si des modifications y ont été apportées dans l'intervalle. C'est pourquoi il a été proposé d'intégrer les informations de la CTFP dans la newsletter « Panorama » afin de réduire le nombre de sources d'information ;³²
- *communication plus active* : de nombreuses personnes interrogées souhaitent que la communication de la CTFP soit plus active. Les informations relatives aux thèmes, tâches et décisions de la CTFP devraient être communiquées plus activement au niveau opérationnel pour éviter que les acteurs doivent se les procurer eux-mêmes. Cela renforcerait également la présence de la CTFP ;
- *plus d'informations sur le site web de l'initiative « Formation professionnelle 2030 »* : selon les personnes interrogées, les informations publiées sur le site web « www.formationprofessionnelle2030.ch » sont sommaires et ne livrent que peu de détails sur les projets. Elles souhaitent davantage d'informations sur l'état des projets et une vue d'ensemble des projets achevés et en cours, ainsi que la liste des personnes participant

³⁰ Au moment de l'établissement du rapport, la représentation de Travail.Suisse à la CTFP était également membre du comité de la Conférence Suisse des Écoles Supérieures, l'organisation faitière des écoles supérieures suisses.

³¹ En vertu du plan de mise en œuvre, chaque membre de la CTFP est délégué par son organisation. C'est à cette dernière qu'il incombe de fournir les ressources nécessaires aux membres qui la représentent au sein de la CTFP. Sauf pour le secrétariat, le SEFRI ne met aucun moyen à disposition pour le financement des activités des membres de la CTFP.

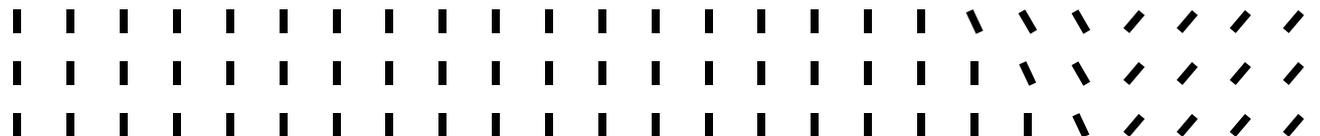
³² Cette demande a été mise en œuvre lors du lancement de la CTFP-Info.

aux projets. De la même manière, les non-membres de la CTFP interrogés demandent plus d'informations sur les projets et sur ce qu'il advient de leurs résultats. Il convient toutefois de souligner qu'environ 80% des participants à l'enquête en ligne jugent le site web FP2030 utile.



4. Organisation structurelle des forums de dialogue

Description et évaluation de l'organisation structurelle des forums de dialogue et présentation des optimisations possibles



Dans ce chapitre, nous décrivons dans un premier temps l'organisation structurelle des forums de dialogue (section 4.1). La section 4.2 est consacrée à l'évaluation de l'organisation structurelle par les personnes interrogées dans le cadre des entretiens et de l'enquête en ligne. À la section 4.3, nous présentons les optimisations possibles qui ont été citées dans les entretiens et l'enquête en ligne.

4.1 Description de l'organisation structurelle des forums de dialogue

Cette section décrit les tâches et la méthode de travail des forums de dialogue.

I Tâches

Selon le plan de mise en œuvre, les forums de dialogue ont pour but les points suivants :

- permettre la plus large inclusion possible des différents acteurs de la formation professionnelle ;
- encourager les échanges (d'expériences) directs entre les participants ;
- participer au flux de communication entre le niveau stratégique et le niveau opérationnel par des échanges entre les participants et les membres de la CTFP ; ce faisant, les forums de dialogue peuvent notamment donner des impulsions pour le traitement des thèmes au sein de la CTFP et ainsi exercer une influence sur ses travaux. De son côté, la CTFP peut communiquer ses décisions aux forums de dialogue ;
- améliorer la connaissance du système par les participants et favoriser une exécution uniforme ;
- communiquer les décisions du Sommet national de la formation professionnelle.³³

I Méthode de travail

Depuis 2021, le forum de dialogue des Ortra employeurs, le forum de dialogue des Ortra employés et le forum de dialogue des prestataires de la formation initiale en école et des cours interentreprises ont eu lieu à trois reprises. Le forum de dialogue des prestataires de la formation et de la formation continue s'est déroulé une fois en 2021 et a été remplacé par le forum de dialogue des écoles supérieures en 2023, qui a été organisé pour la première fois également en 2023.

Selon les membres de la CTFP interrogés, les membres de la CTFP peuvent en principe décider de l'organisation de leur forum de dialogue. Ils peuvent choisir les acteurs qui y participent, le programme, le contenu thématique et le déroulement. Ils sont également responsables du traitement et de la communication des résultats. Par ailleurs, ils peuvent proposer des thèmes à la CTFP à la suite du forum de dialogue.

³³ Sommet national de la formation professionnelle 2020, p. 12.

Le nombre de participants diffère selon le forum de dialogue et a connu une évolution variable au cours des dernières années :

- 54 acteurs ont participé au *forum de dialogue des Ortra employeurs* en 2021, 43 en 2022 et 37 en 2023. Selon les déclarations des membres de la CTFP, cette baisse du nombre de participants est due, premièrement, au fait que le premier forum de dialogue s’est encore déroulé en ligne en raison de la pandémie de Covid-19 et que, par conséquent, les obstacles à la participation étaient moindres. Deuxièmement, les organes responsables de la formation professionnelle, notamment les plus importants, ne délèguent plus qu’une seule personne (et non plus plusieurs) aux forums de dialogue afin d’économiser les ressources.
- À l’inverse, le nombre de participants au *forum de dialogue des prestataires de la formation initiale en école et des cours interentreprises* a augmenté : 31 en 2021, 33 en 2022 et 53 en 2023.
- Le nombre de participants au *forum de dialogue des Ortra employés* a oscillé entre 17 et 18 de 2021 à 2023. D’après l’évaluation, la raison du plus faible nombre de participants réside dans la communication des membres de la CTFP responsables. Les personnes interrogées ont indiqué que la participation au forum de dialogue est certes ouverte tant aux membres qu’aux non-membres de l’Union syndicale suisse et de Travail.Suisse, mais que cette information n’est pas activement communiquée aux non-membres. Les associations faitières auraient voulu empêcher que des non-membres profitent de leur offre au détriment des membres, ce qui expliquerait cette communication timide. À l’inverse, d’autres membres de la CTFP, tels les représentants des Ortra employeurs, ont explicitement déclaré inviter également des non-membres aux forums de dialogue.
- 34 personnes ont participé au *forum de dialogue des prestataires de la formation et de la formation continue* et 48, au *forum de dialogue des écoles supérieures*. Comme ces deux forums n’ont eu lieu qu’à une seule reprise, aucune évolution n’a pu être observée jusqu’à présent.

4.2 Évaluation de l’organisation structurelle des forums de dialogue

Dans les paragraphes suivants, nous présentons l’évaluation de la composition, de la conception, de la méthode de travail et des ressources des forums de dialogue par les personnes interrogées dans le cadre des entretiens et de l’enquête en ligne, ainsi que la satisfaction des participants à l’égard des forums de dialogue.

I Composition

D’après les résultats des entretiens et de l’enquête en ligne, les groupes d’intérêts adéquats sont représentés dans les forums de dialogue. Selon les personnes interrogées, la participation de personnes originaires de Suisse romande et du Tessin constitue l’une des difficultés posées par l’organisation des forums de dialogue. Il est difficile de trouver des personnes de la Suisse francophone et italophone qui souhaitent y participer. La raison en serait notamment que la langue parlée dans les forums de dialogue est le plus souvent l’allemand, ce qui nécessite que les participants possèdent les compétences linguistiques correspondantes.

Par ailleurs, les membres de la CTFP jugent opportune la dissolution du forum de dialogue des prestataires de la formation et de la formation continue après sa première session. Ce forum de dialogue ayant invité des acteurs dont les besoins sont trop divergents, les échanges ont été trop peu profitables. C’est pourquoi il a été décidé d’organiser un forum de dialogue uniquement pour les écoles supérieures afin de limiter le nombre d’acteurs.

Aucun forum de dialogue n'avait en revanche encore été créé pour les acteurs de la formation continue au moment de l'établissement du rapport³⁴.

I Concept et méthode de travail

Les participants à l'enquête en ligne et les non-membres de la CTFP interrogés estiment que la fréquence des forums de dialogue est appropriée. Pour le forum de dialogue des Ortra employeurs, le forum de dialogue des écoles supérieures et le forum de dialogue des prestataires de la formation initiale en école et des cours interentreprises, la grande majorité des participants à l'enquête en ligne sont également satisfaits de la quantité d'informations qu'ils reçoivent au préalable pour se préparer. Pour le forum de dialogue des Ortra employés, 40% des personnes interrogées ont en revanche déclaré ne pas avoir reçu suffisamment d'informations avant le forum.

Par ailleurs, il ressort des entretiens avec les membres de la CTFP que la liberté dont jouissent ces derniers dans l'organisation et la conduite des forums de dialogue est appropriée. Les personnes interrogées s'accordent sur le fait que les forums de dialogue sont une plateforme pour les membres de la CTFP concernés et les parties prenantes qu'ils représentent au sein de la CTFP. Les forums de dialogue devraient par conséquent s'appuyer sur les besoins et la culture d'organisation des participants. C'est pourquoi les membres de la CTFP doivent être libres d'organiser les forums de dialogue comme ils le souhaitent.

Une partie des membres de la CTFP interrogés reprochent à certains forums de dialogue de ne pas avoir donné lieu à un dialogue suffisant entre les participants et la CTFP. D'une manière générale, les membres de la CTFP sont unanimes pour dire que le dialogue doit être au centre des forums.

La liberté d'organisation dont bénéficient les membres de la CTFP entraîne des différences dans la méthode de travail des forums de dialogue. Aussi l'évaluation de cette dernière par les participants à l'enquête en ligne varie-t-elle également :

- la majorité des personnes interrogées sont satisfaites des contenus du forum de dialogue des Ortra employeurs, du forum de dialogue des écoles supérieures et du forum de dialogue des prestataires de la formation initiale en école et des cours interentreprises. Pour le forum de dialogue des Ortra employés, environ une personne sur trois estime en revanche que les contenus n'ont pas été bien choisis ;
- en comparaison avec ceux des autres forums de dialogue, les participants du forum de dialogue des prestataires de la formation initiale en école et des cours interentreprises affichent la plus forte satisfaction concernant le temps dont ils disposent pour échanger avec les autres participants. Les participants du forum de dialogue des écoles supérieures sont les plus insatisfaits (cf. figure D 4.1). Un participant du forum de dialogue sur trois n'est pas donc d'avis non plus que les forums de dialogue favorisent les échanges directs entre les participants (hors membres de la CTFP). Ceci est compréhensible, d'autant que le premier forum de dialogue organisé à ce jour s'est concentré sur la communication d'informations par le SEFRI.

³⁴ Cf. à ce sujet la CTFP-Info du 13 décembre 2022.

D 4.1 : J'ai suffisamment de temps pour échanger avec les autres participants.

	<i>Je suis d'accord</i>	<i>Je ne suis pas d'accord</i>	<i>Aucune appréciation possible / ne sais pas</i>
Forum de dialogue des prestataires de la formation initiale en école et des cours interentreprises	70% (39)	20% (11)	9% (5)
Forum de dialogue des Ortra employeurs	64% (37)	28% (16)	9% (5)
Forum de dialogue des Ortra employés	54% (16)	30% (9)	17% (5)
Forum de dialogue des écoles supérieures	58% (26)	43% (19)	0% (0)

Source : enquête en ligne.

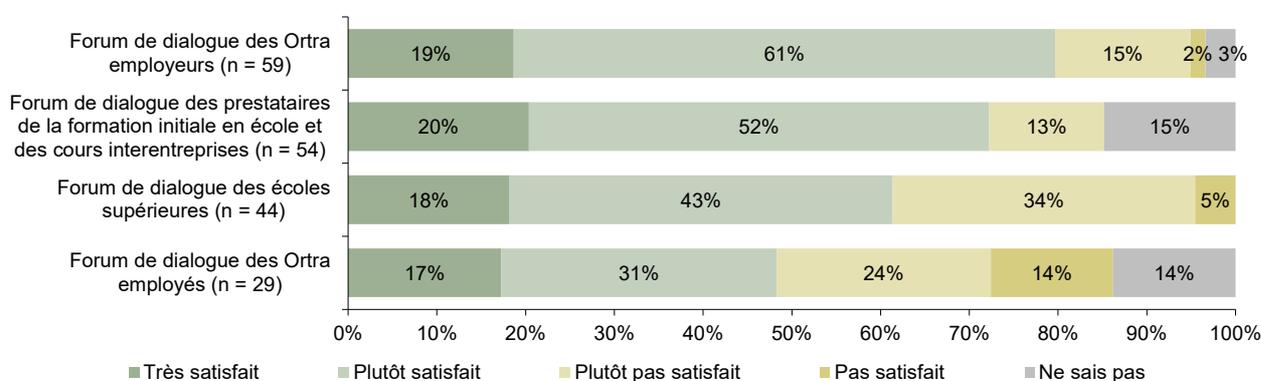
I Ressources

Selon les membres de la CTFP interrogés, l'organisation et la conduite des forums de dialogue demandent beaucoup de travail et de ressources. Les responsables ne bénéficient d'aucun moyen financier et doivent pourvoir eux-mêmes aux charges financières. Les différents membres de la CTFP ou leurs organisations disposant de plus ou moins de ressources ou engageant plus ou moins de ressources pour l'organisation et la conduite des forums de dialogue, il est difficile de garantir une qualité constante de ces derniers.

I Satisfaction globale à l'égard des forums de dialogue

La satisfaction des participants à l'enquête en ligne à l'égard du format des forums de dialogue est variable. Elle est élevée chez les participants du forum de dialogue des Ortra employeurs (80%) et du forum de dialogue des prestataires de la formation initiale en école et des cours interentreprises (72%). Parmi les participants du forum de dialogue des écoles supérieures et du forum de dialogue des Ortra employés, plus d'une personne sur trois est en revanche insatisfaite du format (cf. figure D 4.2).

D 4.2 : Dans quelle mesure êtes-vous globalement satisfait du format du forum de dialogue ?



Source : figure réalisée par Interface.

La question ouverte relative aux raisons de l'insatisfaction des participants du forum de dialogue des Ortra employés à l'égard du format a principalement reçu la réponse suivante : les résultats du forum de dialogue ne sont pas consignés et les participants ne savent pas précisément ce qu'il advient des résultats et de leurs demandes. De ce fait, ils ne peuvent pas exercer une influence sur la CTFP. L'objectif du forum de dialogue n'est pas clair pour une partie des personnes interrogées.

Il est reproché au forum de dialogue des écoles supérieures (qui ne s'est tenu qu'une seule fois à ce jour) d'accorder trop de place à la communication d'informations et trop peu aux possibilités d'échange entre les participants. Ces derniers critiquent en outre le fait que le forum de dialogue n'ait pas été organisé et conduit par des représentants des écoles supérieures, ce qui n'aurait pas permis d'aborder suffisamment certains problèmes et difficultés spécifiques des écoles supérieures. Enfin, les besoins et les intérêts des participants seraient hétérogènes, rendant difficile l'émergence d'un consensus.

Malgré ces critiques, 89% des participants du forum de dialogue des écoles supérieures et 64% des participants du forum de dialogue des Ortra employés prévoient de participer à la prochaine session de leur forum.

4.3 Optimisations possibles de l'organisation structurelle des forums de dialogue

Les optimisations possibles de l'organisation structurelle des forums de dialogue ci-après ont été identifiées lors des entretiens :

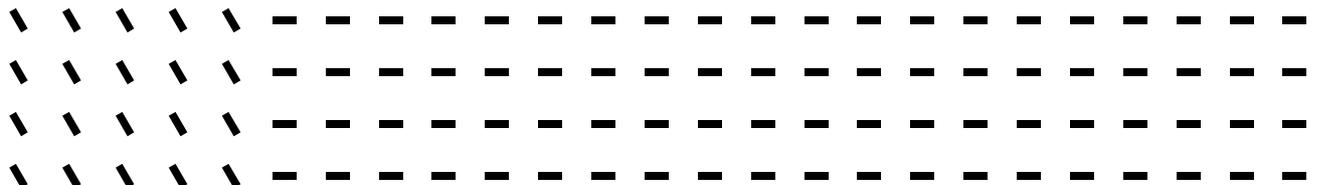
- *mise à disposition de ressources financières pour l'organisation des forums de dialogue* : les membres de la CTFP émettent le souhait de recevoir des ressources financières pour organiser leurs forums de dialogue afin de compenser les différences de capacité financière entre les partenaires de la formation professionnelle. Cela garantirait également que les non-membres des associations faitières ne participent pas aux forums de dialogue au détriment des membres ;
- *création d'autres forums de dialogue* : les membres de la CTFP estiment que les forums de dialogue sont particulièrement importants pour les acteurs de la formation professionnelle qui ne sont pas représentés au sein de la CTFP. Les échanges permettent à ces acteurs de faire valoir leurs préoccupations et leurs besoins. À l'heure actuelle, il n'existe cependant pas un forum de dialogue pour tous les acteurs. Les non-membres de la CTFP proposent par ailleurs que des forums de dialogue soient créés pour débattre de thèmes spécifiques. Ces forums de dialogue ne pourraient avoir lieu qu'une seule fois, en fonction des besoins ;
- *définition de l'objectif des forums de dialogue* : l'objectif exact des forums de dialogue n'est pas encore assez clair pour les membres de la CTFP, ce qui contribue également à l'hétérogénéité dans leur organisation. Si les membres de la CTFP apprécient la liberté dont ils bénéficient dans l'organisation et la conduite des forums de dialogue, ils aimeraient néanmoins que leur objectif soit défini plus précisément ;
- *méthodes plus appropriées pour l'élaboration de positions consolidées* : selon les non-membres de la CTFP interrogés, il faudrait appliquer des méthodes permettant de parvenir à des opinions consolidées sur les thèmes discutés dans les forums de dialogue. La CTFP pourrait ainsi plus facilement identifier les demandes des participants auxquelles elle doit donner suite.

Les participants à l'enquête en ligne ont relevé les optimisations possibles suivantes :

- *plus d'échanges avec les participants du forum de dialogue* : parmi les personnes du forum de dialogue des Ortra employeurs, du forum de dialogue des prestataires de la formation initiale en école et des cours interentreprises et du forum de dialogue des

écoles supérieures qui ont été interrogées, beaucoup souhaitent avoir plus de temps pour échanger avec les autres participants ;

- *plus d'informations pour se préparer au forum de dialogue* : plusieurs participants du forum de dialogue des Ortra employés aimeraient recevoir plus d'informations sur les thèmes et le déroulement du forum de dialogue au préalable afin de pouvoir mieux s'y préparer.



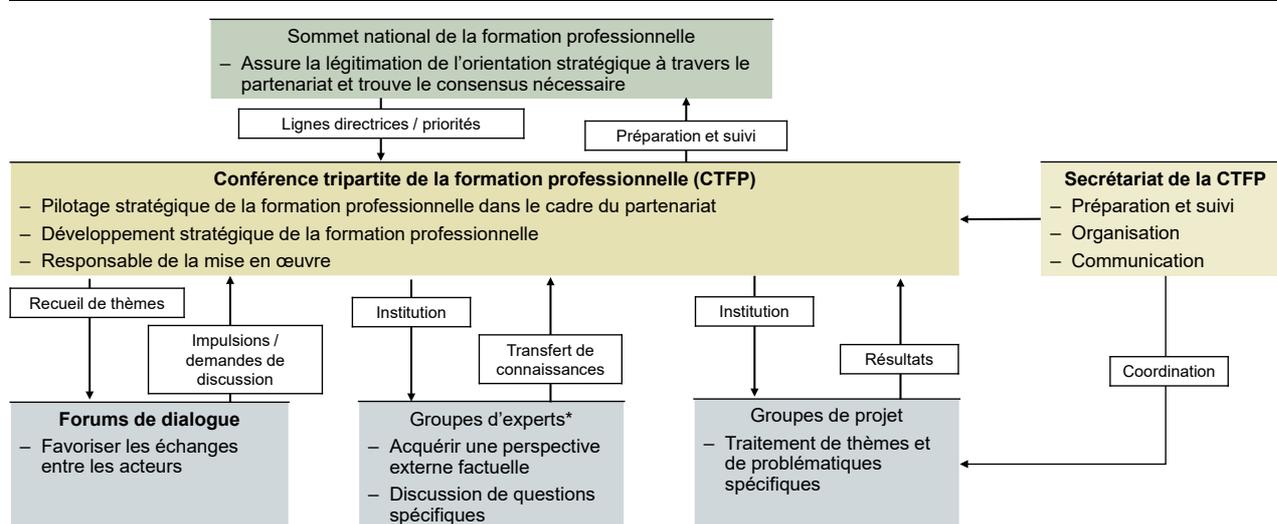
5. Collaboration entre les organes

Description et évaluation de la collaboration et de la communication entre les organes



Ce chapitre porte sur la collaboration entre les organes de la nouvelle structure de gouvernance. Les différents organes ainsi que leurs tâches et interactions sont succinctement présentés à la figure D 5.1 .

D 5.1 : Collaboration entre les organes de la formation professionnelle



Source : figure réalisée par Interface sur la base du Sommet national de la formation professionnelle 2020 et en référence à Sager et al. 2021³⁵.

Légende: niveau politique ; niveau stratégique ; niveau opérationnel ; **gras = nouveaux organes** ; * pas encore en place.

La figure illustre la fonction d’interface de la CTFP entre les organes. Ce rôle de la CTFP est examiné dans les sections suivantes. Nous y décrivons comment se déroulent la collaboration et la communication entre le Sommet national de la formation professionnelle et la CTFP (section 5.1), entre la CTFP et les forums de dialogue (section 5.2) et entre la CTFP et les groupes de projet (section 5.3). Enfin, la section 5.4 s’intéresse aux optimisations possibles de la collaboration entre les organes.

5.1 Collaboration et communication entre la CTFP et le Sommet national de la formation professionnelle

Dans cette section, nous décrivons dans un premier temps la collaboration entre la CTFP et le Sommet national de la formation professionnelle. Nous présentons ensuite son évaluation par les personnes interrogées dans le cadre des entretiens et de l’enquête en ligne.

³⁵ Sager, Fritz ; Hadorn, Susanne ; Balthasar, Andreas ; Mavrot, Céline (2021) : Politikevaluation. Eine Einführung. Springer VS. Wiesbaden.

I Description de la collaboration et de la communication entre la CTFP et le Sommet national de la formation professionnelle

Le Sommet national de la formation professionnelle a pour but d'assurer la légitimation de l'orientation stratégique de la formation professionnelle à travers le partenariat et de trouver le consensus nécessaire. Pour ce faire, il définit des lignes directrices et des priorités. Les responsables du partenariat de la formation professionnelle sont accompagnés au Sommet national de la formation professionnelle par leurs représentants respectifs au sein de la CTFP. Cette dernière est en outre en charge de la préparation et du suivi du Sommet national de la formation professionnelle³⁶.

I Évaluation de la collaboration et de la communication entre la CTFP et le Sommet national de la formation professionnelle

Les membres de la CTFP soulignent l'aspect positif suivant concernant la collaboration entre la CTFP et le Sommet national de la formation professionnelle :

- *les discussions du Sommet national de la formation professionnelle sont plus efficaces et plus pertinentes* : selon les membres de la CTFP, le Sommet national de la formation professionnelle fonctionne mieux aujourd'hui qu'avant la création de la CTFP. Les demandes des partenaires de la formation professionnelle sont désormais traitées au sein de la CTFP en prélude au Sommet national de la formation professionnelle (environ six mois avant) et les thèmes qui y seront discutés ainsi que la forme sous laquelle ils le seront sont définis conjointement. De plus, un consensus entre les partenaires est déjà recherché au sein de la CTFP. Cette préparation permet aux membres de la CTFP de connaître les thèmes qui sont importants pour les responsables du partenariat de la formation professionnelle et les positions des différents partenaires. Les membres de la CTFP peuvent ainsi informer leur hiérarchie au préalable. De ce fait, les différences les plus importantes peuvent être aplanies en amont du Sommet national et les discussions qui s'y déroulent sont plus efficaces et plus pertinentes. Les membres de la CTFP interrogés ont constaté une amélioration par rapport à la situation qui prévalait avant la mise en place de la nouvelle structure de gouvernance. Auparavant, les demandes n'étaient soumises que peu de temps avant le Sommet et les questions opérationnelles prenaient souvent le pas sur les décisions importantes. De surcroît, les conflits politiques y sont moins nombreux que par le passé, car les positions des partenaires sont plus claires.

Lors des entretiens, des critiques ont cependant été émises concernant la collaboration :

- *différences de perception du but du Sommet national de la formation professionnelle* : pour les discussions au sein de la CTFP, on s'interroge sur ce qu'est le but du Sommet national de la formation professionnelle et dans quelle mesure remonte l'information entre les membres de la CTFP et leurs supérieurs. Certains membres de la CTFP critiquent le fait que le feedback entre les membres de la CTFP et leur hiérarchie ne fonctionne pas toujours. Les supérieurs ne seraient pas suffisamment informés des sujets discutés au sein de la CTFP avant le Sommet national, ce qui entraînerait encore des surprises lors des discussions pendant le Sommet. Cela pose notamment problème lorsque des thèmes qui n'ont pas été discutés au préalable au sein de la CTFP sont abordés. Il en résulte des discussions auxquelles les responsables du partenariat de la formation professionnelle ne sont pas préparés. Or, l'objectif du Sommet national de la formation professionnelle est un échange formel et non une discussion entre partenaires. D'autres

³⁶ Sommet national de la formation professionnelle 2020, p. 10 ; cf. aussi <https://tbbk-ctfp.ch/fr/organisation/sommet-national-de-la-formation-professionnelle>, consulté le 28 novembre 2023.

membres de la TBBK affirment au contraire que le retour d'information entre eux et leurs supérieurs fonctionne très bien. Cependant, leurs supérieurs perçoivent le Sommet national comme un lieu d'échange et de discussion entre partenaires. Si la participation au Sommet consiste à lire des points de vue débattus et à adopter des documents, cela pourrait aussi se faire par correspondance.

5.2 Collaboration et communication entre la CTFP et les forums de dialogue

Dans cette section, nous décrivons dans un premier temps la collaboration entre la CTFP et les forums de dialogue. Nous présentons ensuite son évaluation par les personnes interrogées dans le cadre des entretiens et de l'enquête en ligne.

I Description de la collaboration et de la communication entre la CTFP et les forums de dialogue

La CTFP lance des thèmes dans les forums de dialogue et consigne les résultats de ces derniers. Les membres participent à tous les forums de dialogue et y représentent les intérêts des acteurs de leurs domaines. Par ailleurs, la CTFP veille à la transmission des informations sur les contenus et les demandes émanant des forums de dialogue aux acteurs de la formation professionnelle. De leur côté, les participants des forums de dialogue donnent des impulsions concernant les thèmes traités au sein de la CTFP (cf. section 4.1)³⁷.

Les membres de la CTFP disposant d'une grande liberté dans l'organisation et la conduite des forums de dialogue, ils relèvent que la collaboration et la communication entre la CTFP et les différents forums de dialogue sont variables. Ainsi, la CTFP communique davantage d'informations aux participants pour certains d'entre eux, tandis que le dialogue entre la CTFP et les participants est au premier plan pour d'autres. Ce dialogue prend également des formes diverses. Dans certains forums de dialogue, il s'agit d'une sorte de table ronde où les participants peuvent poser des questions à la CTFP et discuter. Dans d'autres, ils peuvent soumettre des demandes à la CTFP. Il est toutefois important de souligner qu'il n'y a, selon les membres de la CTFP interrogés, aucun mécanisme selon lequel les thèmes discutés dans les forums de dialogue ou les demandes présentées par les participants sont automatiquement suivis par la CTFP.

Les résultats de l'enquête en ligne confirment que la collaboration et la communication entre la CTFP et les forums de dialogue sont variables : alors que les réponses sont positives pour le forum de dialogue des Ortra employeurs et le forum de dialogue des prestataires de la formation initiale en école et des cours interentreprises, les réponses positives et négatives sont équilibrées en ce qui concerne le forum de dialogue des Ortra employés et le forum de dialogue des écoles supérieures.

- En comparaison avec les trois autres forums de dialogue, les participants du forum de dialogue des Ortra employés reçoivent moins d'informations sur les travaux, les activités et les décisions de la CTFP. De plus, les participants du forum de dialogue des Ortra employés et du forum de dialogue des écoles supérieures se voient communiquer moins d'informations concernant l'état des travaux des groupes de projet.
- Selon le forum, les participants ont plus ou moins la possibilité de proposer des thèmes à traiter par la CTFP. 53% des participants du forum de dialogue des écoles supérieures déclarent ainsi n'avoir (plutôt) pas cette possibilité (cf. figure D 5.2).

³⁷ Sommet national de la formation professionnelle 2020, p. 12.

D 5.2 : Dans le forum de dialogue, j'ai la possibilité de proposer des thèmes à traiter par la CTFP.

	<i>Je suis d'accord</i>	<i>Je ne suis pas d'accord</i>	<i>Aucune appréciation possible / ne sais pas</i>
Forum de dialogue des prestataires de la formation initiale en école et des cours interentreprises	53% (29)	31% (17)	16% (9)
Forum de dialogue des Ortra employeurs	55% (32)	26% (15)	19% (11)
Forum de dialogue des Ortra employés	40% (12)	24% (7)	37% (11)
Forum de dialogue des écoles supérieures	41% (18)	53% (23)	7% (3)

Source : enquête en ligne.

I Évaluation de la collaboration et de la communication entre la CTFP et les forums de dialogue

Il ressort des entretiens les conclusions positives suivantes concernant la collaboration et la communication entre la CTFP et les forums de dialogue :

- *la participation de tous les membres de la CTFP aux forums de dialogue est pertinente* : selon les membres de la CTFP interrogés, les forums de dialogue sont les seuls lieux où la CTFP peut se présenter comme un organe uni vis-à-vis de l'extérieur. Cela lui permet d'expliquer ce qu'elle est et ce qu'elle fait aux acteurs du niveau opérationnel. De leur côté, les autres membres de la CTFP découvrent dans les forums de dialogue qui les différents membres de la CTFP représentent. Par ailleurs, la présence commune de la CTFP contribue à la légitimation des forums de dialogue, ce qui a été particulièrement important durant la phase de lancement ;
- *les échanges avec la CTFP et les autres participants sont appréciés* : les échanges (d'expériences) sont plus fréquents et plus étroits que par le passé. Ils contribuent également à renforcer la confiance mutuelle entre la CTFP et les participants. De plus, les informations de la CTFP à l'intention des participants sont intéressantes et les aident à améliorer leur connaissance du système. Par exemple, les voies décisionnelles sont aujourd'hui plus claires pour les acteurs du niveau opérationnel.

Ces constatations sont majoritairement confirmées par les résultats de l'enquête en ligne :

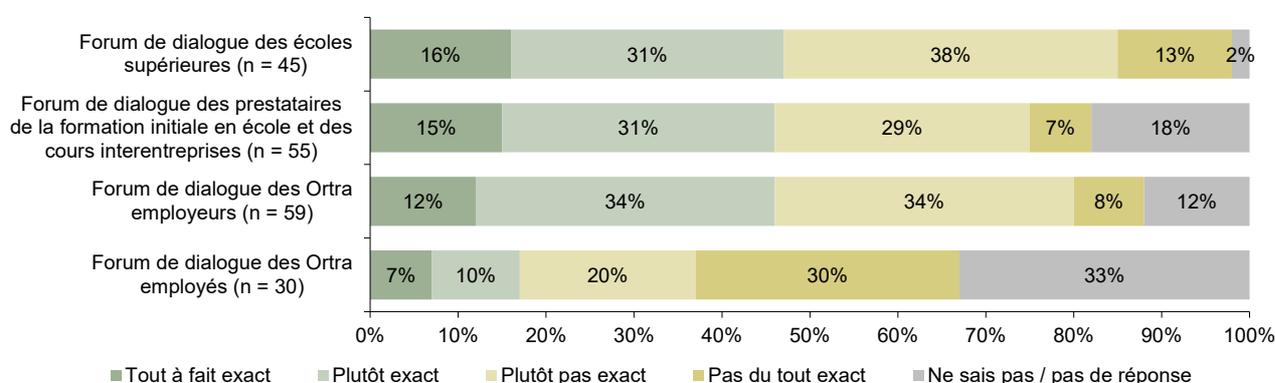
- pour tous les forums de dialogue, les personnes interrogées jugent pertinent que tous les membres de la CTFP participent aux forums ;
- dans les quatre forums de dialogue, plus de 60% des personnes interrogées pensent que les forums favorisent les échanges entre les membres de la CTFP et les participants ;
- plus de 60% des personnes interrogées pour le forum de dialogue des Ortra employeurs, le forum de dialogue des écoles supérieures et le forum de dialogue des prestataires de la formation initiale en école et des cours interentreprises et environ 50% des personnes interrogées pour le forum de dialogue des Ortra employés estiment que le forum permet d'assurer le flux de communication entre la CTFP et les participants ;
- pour le forum de dialogue des Ortra employeurs, le forum de dialogue des Ortra employés et le forum de dialogue des écoles supérieures, environ une personne interrogée

sur trois déclare à l'inverse que le forum n'a pas amélioré sa connaissance du pilotage de la formation professionnelle.

Les difficultés suivantes ont été citées dans les entretiens et l'enquête en ligne :

- *le retour d'information entre les membres de la CTFP et les acteurs du niveau opérationnel fonctionne diversement bien* : selon les membres de la CTFP, la communication entre eux et les organisations qu'ils représentent au sein de la CTFP est plus ou moins bonne. Elle est plus professionnelle pour les Ortra employeurs que pour les Ortra employés. Cela s'expliquerait par le fait que les associations faitières des employeurs disposaient déjà de divers instruments pour les échanges internes avant la création des forums de dialogue. Les membres de la CTFP concernés s'étaient donc habitués à échanger avec leurs membres et les non-membres. Pour les Ortra employés, en revanche, il n'existait pas beaucoup de canaux d'échange institutionnalisés entre les associations faitières et la base opérationnelle avant les forums de dialogue, d'où la moindre expérience de leurs représentants à la CTFP en matière de communication avec la base ;
- *les résultats des forums de dialogue ne sont pas toujours traités et communiqués* : selon les membres de la CTFP, les résultats ne sont pas toujours consignés à l'issue des forums de dialogue. Il est par exemple prévu qu'un procès-verbal des forums de dialogue doive être systématiquement rédigé, ce qui n'est pas toujours le cas. Les non-membres de la CTFP regrettent eux aussi que les résultats ne soient pas communiqués clairement. Or, les participants des forums de dialogue ont besoin de cette communication pour savoir eux-mêmes quoi communiquer à leurs membres à la suite d'un forum de dialogue. Les résultats de l'enquête en ligne confirment cette constatation : la majorité des personnes interrogées affirment que les résultats sont communiqués dans le cas du forum de dialogue des prestataires de la formation initiale en école et des cours interentreprises, du forum de dialogue des Ortra employeurs et du forum de dialogue des écoles supérieures, tandis que cela ne semble pas être le cas pour le forum de dialogue des Ortra employés. Quel que soit le forum de dialogue, la plupart des personnes interrogées ne savent toutefois pas ce que deviennent les résultats après le forum de dialogue (cf. figure D 5.3), ce qui suscite parfois un mécontentement parmi les participants (cf. section 6.5).

D 5.3 : Je sais ce qu'il advient des résultats du forum de dialogue.



Source : figure réalisée par Interface.

5.3 Collaboration et communication entre la CTFP et les groupes de projet

Dans cette section, nous décrivons dans un premier temps la collaboration entre la CTFP et les groupes de projet. Nous présentons ensuite son évaluation par les personnes interrogées dans le cadre des entretiens et de l'enquête en ligne.

I Description de la collaboration et de la communication entre la CTFP et les groupes de projet

Les groupes de projet sont créés dans le cadre des projets accompagnés par la CTFP. Les projets ont pour but de traiter des thèmes et des problématiques de la formation professionnelle. Il s'agit par exemple de projets lancés dans le cadre de l'initiative « Formation professionnelle 2030 » ou de projets que la CTFP a elle-même lancés³⁸. Selon les déclarations des membres de la CTFP, les responsables des groupes de projet sont invités, le cas échéant, aux séances de la CTFP afin de rendre compte des projets dont ils ont la charge. La coordination des projets est assurée par le secrétariat de la CTFP. Ce dernier examine les documents des projets et les inscrit à l'ordre du jour des séances de la CTFP. En outre, un controlling semestriel des projets est effectué conjointement par le secrétariat et les groupes de projet. Dans ce cadre, l'avancement des projets est évalué et il est vérifié si des changements sont intervenus dans un projet. Le controlling permet à la CTFP de garder une vue d'ensemble des projets en cours.

I Évaluation de la collaboration et de la communication entre la CTFP et les groupes de projet

Lors des entretiens, deux aspects de la collaboration de la CTFP avec les groupes de projet ont été jugés positivement :

- *plus grande transparence sur l'avancement des projets et meilleure coordination de ces derniers* : selon les membres de la CTFP, la transparence sur les projets en cours et achevés s'est renforcée depuis la mise en place de la nouvelle structure de gouvernance. Auparavant, ils n'avaient pas toujours connaissance de ces projets ni des acteurs qui y participaient. Aujourd'hui, la majorité³⁹ des projets convergent vers la CTFP : elle sait quels projets sont mis en œuvre et connaît leur avancement. Cela lui permet d'identifier les interdépendances, d'exploiter des synergies et de lancer de nouveaux projets. Grâce au travail de coordination du secrétariat et à l'invitation faite aux responsables des groupes de projet de participer aux séances de la CTFP, le flux d'information entre la CTFP et les groupes de projet est assuré. Les membres de la CTFP estiment que le controlling est utile. Les non-membres de la CTFP soulignent également que la CTFP a permis d'améliorer la coordination des projets ;
- *la CTFP valorise les groupes de projet* : les non-membres de la CTFP jugent valorisante la collaboration de la CTFP avec les groupes de projet. Ils soulignent à cet égard l'invitation faite aux responsables de projet de participer aux séances de la CTFP. Les groupes de projet ont ainsi la possibilité de présenter leurs projets et leurs résultats et d'en discuter. La fréquence des séances est appropriée. Les échanges de la CTFP sont également jugés utiles, car les groupes de projet peuvent y proposer spontanément des thèmes. Les non-membres de la CTFP apprécient en outre que le secrétariat de la CTFP demande parfois aux groupes de projet s'ils souhaitent parler de certains sujets. Dans l'ensemble, les possibilités d'échange contribuent à ce que la collaboration soit davantage empreinte de confiance que par le passé.

³⁸ Sommet national de la formation professionnelle 2020, p. 14.

³⁹ Selon les déclarations des membres de la CTFP, il y a aussi des projets qui ne transitent pas par la CTFP.

Les difficultés suivantes ont été mentionnées lors des entretiens :

- *le manque de ressources rend difficile la participation aux groupes de projet* : les non-membres de la CTFP relèvent que tous les acteurs de la formation professionnelle ne disposent pas des mêmes ressources. Il est notamment difficile pour les petits organes responsables de la formation professionnelle et les organisations syndicales de participer à des groupes de projet, car ils n'ont pas les ressources nécessaires. Du fait de l'absence de ces acteurs, les groupes de projet ne représentent pas suffisamment la diversité de la formation professionnelle.

5.4 Optimisations possibles de la collaboration entre les organes

La section suivante présente les optimisations possibles citées par les personnes interrogées. Elles montrent comment la collaboration de la CTFP avec les autres organes et la collaboration au sein de la structure de gouvernance peuvent être améliorées.

I Collaboration entre la CTFP et les forums de dialogue

Les participants à l'enquête en ligne ont répondu ce qui suit à la question de savoir comment les forums de dialogue pourraient être optimisés :

- *plus de transparence sur le traitement des résultats des forums de dialogue* : dans tous les forums de dialogue, la majorité des participants veulent savoir ce qu'il advient des résultats des forums. En ce qui concerne le forum de dialogue des Ortra employés, de nombreuses personnes interrogées appellent de leurs vœux une meilleure communication des résultats à l'issue du forum ;
- *proposition de thèmes à la CTFP* : beaucoup de personnes interrogées du forum de dialogue des Ortra employeurs et du forum de dialogue des écoles supérieures souhaitent pouvoir davantage proposer des thèmes à traiter par la CTFP ;
- *plus d'informations sur la CTFP* : de nombreuses personnes interrogées du forum de dialogue des prestataires de la formation initiale en école et des cours interentreprises déclarent souhaiter plus d'informations sur les travaux, les activités et les décisions de la CTFP.

Les optimisations possibles suivantes ont été mentionnées lors des entretiens :

- *meilleure préparation des forums de dialogue* : les membres de la CTFP jugent les forums de dialogue plus ou moins bien préparés. Les exemples positifs cités sont les forums de dialogue dont le contenu est défini au préalable avec les groupes d'intérêts. Si les membres de la CTFP ont conscience que les ressources dont ils disposent sont variables, les personnes interrogées souhaiteraient une meilleure planification et une meilleure préparation des forums de dialogue ;
- *amélioration de l'analyse et de la communication des résultats des forums de dialogue* : les conclusions des forums de dialogue doivent être mieux analysées et communiquées sous une forme consolidée à la base opérationnelle. Cela permettrait d'apporter une valeur ajoutée à la participation des acteurs aux forums de dialogue. Dans le cas contraire, les participants s'interrogeraient de plus en plus sur l'utilité des forums de dialogue. Par ailleurs, les non-membres de la CTFP interrogés ont exprimé le souhait d'être informés des résultats de tous les forums de dialogue, c'est-à-dire également des résultats des forums auxquels ils n'ont pas participé ;
- *clarification du flux de communication* : certains membres de la CTFP ne savent pas dans quel sens le flux de communication avec les forums de dialogue doit être assuré – c'est-à-dire de la CTFP vers les participants ou inversement. Ce point doit être clarifié.

I Collaboration entre la CTFP et les groupes de projet

Lors des entretiens, les optimisations possibles de la collaboration de la CTFP avec les groupes de projet ci-après ont été citées :

- *lancement de projets supplémentaires* : dans son entretien, le secrétariat de la CTFP a fait mention de la possibilité offerte aux demandeurs potentiels de solliciter un cofinancement à l'unité Encouragement de projets du SEFRI. Les demandes de projet dans le cadre de l'initiative « Formation professionnelle 2030 » et auprès du SEFRI sont traitées séparément et soumises à un processus distinct⁴⁰ ;
- *élargissement du cercle des acteurs participant aux groupes de projet* : les membres de la CTFP affirment que ce sont toujours les mêmes personnes qui participent aux groupes de projet. Il serait opportun que d'autres personnes prennent part à des projets afin d'élargir la perspective dans les groupes de projet.

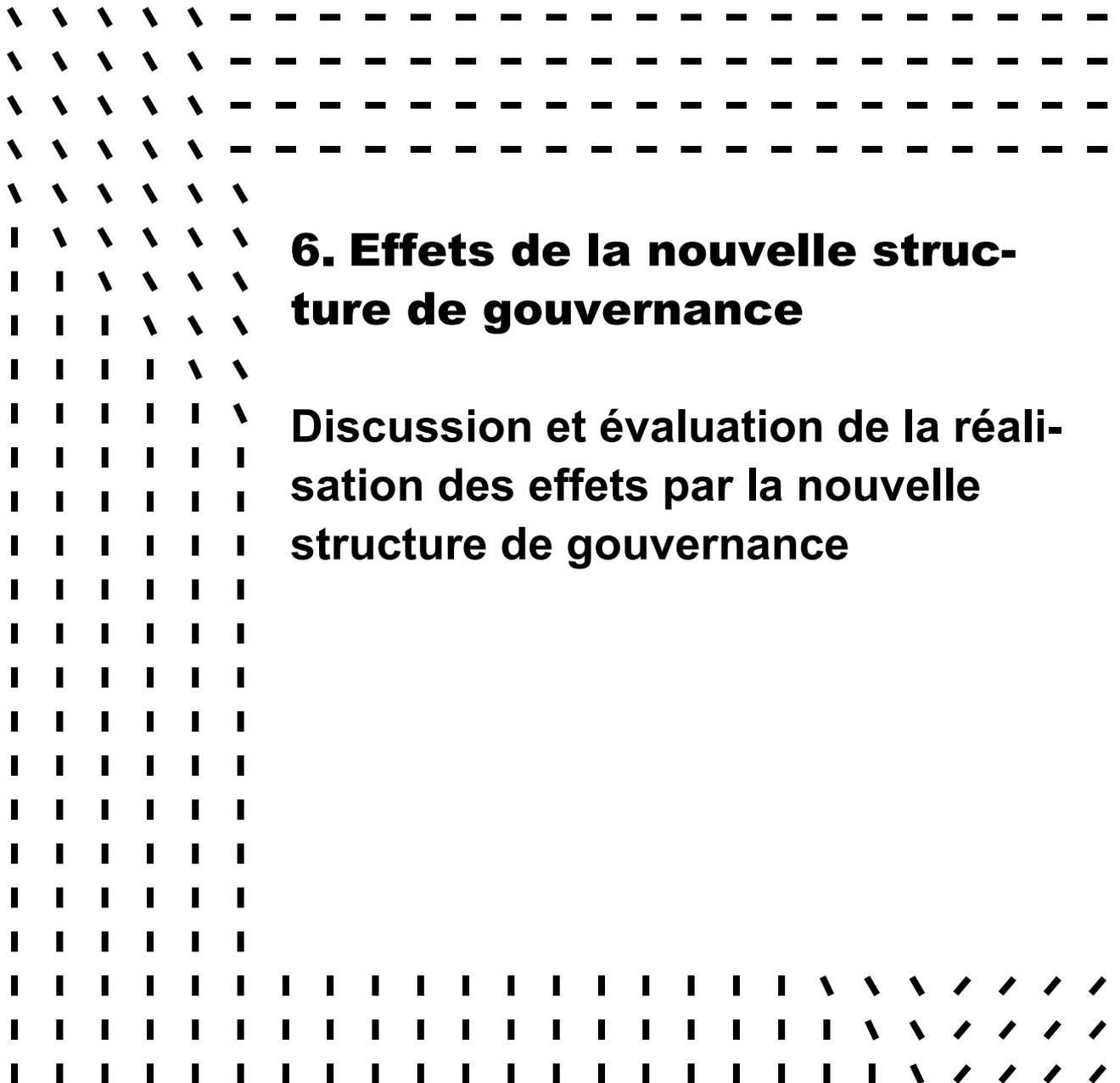
I Collaboration au sein de la structure de gouvernance

Les optimisations possibles suivantes de la collaboration au sein de la structure de gouvernance sont ressorties des entretiens et de l'enquête en ligne :

- *mise en place de groupes d'experts* : plusieurs membres de la CTFP souhaitent que des groupes d'experts soient mis en place. Cela permettrait d'apporter davantage de preuves scientifiques dans les discussions et de renforcer la visibilité de la recherche. Le pilotage de la CTFP serait également amélioré. Bien que des experts soient sollicités en cas de besoin, la chose n'est pas systématique. Certains participants à l'enquête en ligne ont également regretté l'absence de groupes d'experts à ce jour ;
- *échanges avec d'autres acteurs de la politique de formation* : il n'y a pas d'échanges systématiques entre les acteurs de la formation professionnelle et les acteurs des autres champs de la politique de formation (p. ex. avec les universités ou les gymnases). Aussi les échanges avec d'autres acteurs ont-ils été cités comment une optimisation possible de la structure de gouvernance lors des entretiens. Ces échanges pourraient aussi avoir lieu en dehors de la CTFP. L'amélioration des échanges pourrait permettre de mieux traiter des thèmes ou des problématiques qui concernent les deux domaines de la formation (p. ex. l'initiative sur les soins infirmiers). Ces échanges sont d'autant plus urgents que le niveau tertiaire de la formation professionnelle gagne en importance ;
- *création d'un groupe de réflexion* : selon les personnes interrogées, les discussions sur l'avenir de la formation professionnelle sont trop négligées. Elles estiment que la CTFP n'est pas l'organe approprié pour réfléchir à l'avenir de la formation professionnelle du fait qu'elle est chargée de tâches opérationnelles. Un organe supplémentaire tel qu'un groupe de réflexion (p. ex. dans le cadre d'un nouveau forum de dialogue) serait souhaitable pour débattre de ce sujet.

Bien que cela n'ait qu'un lien indirect avec la structure de gouvernance, nous souhaitons faire ici état du souhait de la mise en place d'un organe de médiation dans la formation professionnelle : les personnes interrogées ont proposé la création d'un organe de ce type, qui interviendrait en cas de désaccords entre le SEFRI et les différents Ortra. À l'heure actuelle, les Ortra ne peuvent contester les décisions du SEFRI qu'auprès du Tribunal administratif fédéral, une procédure souvent trop coûteuse. Certes, les Ortra peuvent tenter de peser sur le SEFRI par l'intermédiaire des associations faitières. Ces dernières représentant un très grand nombre d'organisations, il est toutefois fréquent que les demandes soient noyées dans le flot de requêtes.

⁴⁰ Cf. <https://formationprofessionnelle2030.ch/fr/participation> ; <https://www.sbfj.admin.ch/sbfj/de/home/bildung/bwb/bb-finanzierung/projektfoerderung.html>, consultés le 9 février 2024.



6. Effets de la nouvelle structure de gouvernance

Discussion et évaluation de la réalisation des effets par la nouvelle structure de gouvernance

Dans ce chapitre, nous vérifions dans quelle mesure la nouvelle structure de gouvernance a atteint les effets escomptés. Définis dans le plan de mise en œuvre, ces effets sont les suivants⁴¹ :

- meilleur pilotage et développement de la formation professionnelle (E1) ;
- large inclusion et participation des acteurs (E2) ;
- approche ciblée de thèmes et de problématiques (E3) ;
- processus de discussion et de décision plus clairs et plus transparents (E4).⁴²

Afin de vérifier leur atteinte, nous avons subdivisé les effets en plusieurs caractéristiques. Pour l'E2, par exemple, nous avons vérifié si les acteurs de la formation professionnelle sont inclus grâce à la nouvelle structure de gouvernance et dans quelle mesure ils ont la possibilité de participer. Nous avons ensuite déterminé quelles caractéristiques ont été ou non atteintes. Sur cette base, nous avons évalué dans quelle mesure les effets visés ont été atteints.

Les résultats de l'évaluation des effets sont présentés aux sections 6.3 à 6.6. Les sections 6.1 et 6.2 portent sur la notoriété de la nouvelle structure de gouvernance et la satisfaction des acteurs de la formation professionnelle à son égard.

6.1 Notoriété de la structure de gouvernance

Pour que la nouvelle structure de gouvernance puisse atteindre ses effets, elle doit être connue des acteurs de la formation professionnelle.

De notre point de vue, sur la base des résultats suivants, cet effet est *partiellement* atteint.

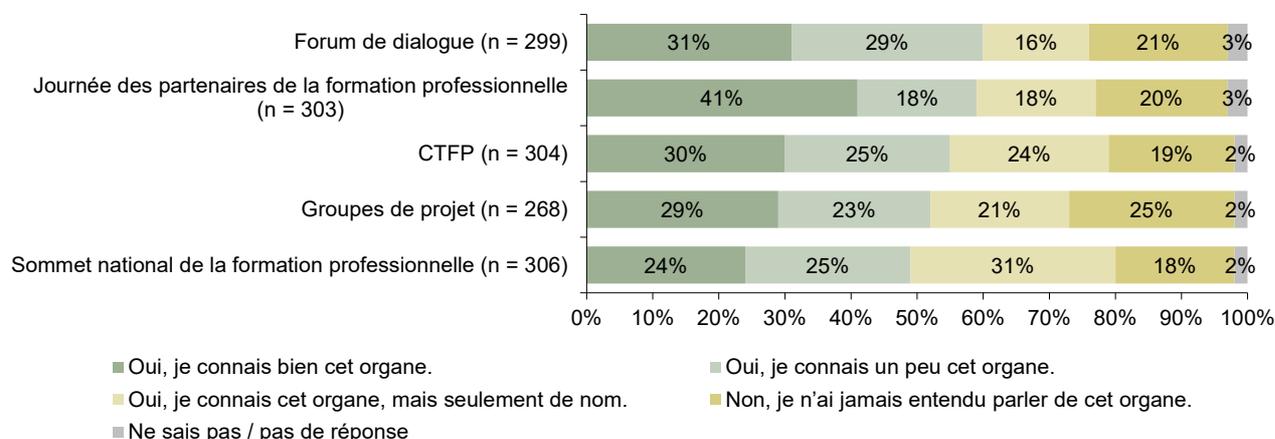
Les différents organes de la nouvelle structure de gouvernance sont connus – au moins de nom – de la majorité des participants à l'enquête en ligne (cf. figure D 6.1). Ce sont les forums de dialogue et les Journées des partenaires de la formation professionnelle qui sont les plus connus des participants. Une personne sur quatre n'a jamais entendu parler des

⁴¹ Sommet national de la formation professionnelle 2020, pp. 3-4.

⁴² Dans le plan de mise en œuvre, le quatrième effet est intitulé « Réduction de la densité normative et de la charge administrative ». Toutefois, il est ensuite indiqué que la nouvelle structure de gouvernance doit favoriser des processus de discussion et de décision plus efficaces et plus clairs (cf. Sommet national de la formation professionnelle 2020, p. 4). C'est pourquoi nous avons adapté l'intitulé en fonction de la description de l'effet. Les réactions constatées lors des entretiens ont confirmé que l'intitulé choisi dans le plan de mise en œuvre ne concorde pas avec le contenu présenté.

groupes de projet et environ un tiers des répondants connaissent le Sommet national de la formation professionnelle seulement de nom.

D 6.1 : Notoriété des organes



Source : figure réalisée par Interface.

Les résultats suivants ressortent également de l'enquête en ligne :

- 35% des personnes qui n'ont encore jamais participé à un *forum de dialogue* ne connaissent pas les forums de dialogue. 26% ne les connaissent que de nom. Il en va de même de la notoriété de la CTFP auprès de ces personnes : respectivement 29% ne connaissent la CTFP que de nom ou ne la connaissent pas du tout. En particulier, les personnes interrogées des groupes Ortra employés et Institutions de formation qui n'ont jamais pris part à un forum de dialogue n'ont jamais entendu parler des forums de dialogue et de la CTFP ;
- 34% des personnes qui ne font pas partie d'un *groupe de projet* ne connaissent pas l'organe. 26% ne le connaissent que de nom. En particulier, les personnes interrogées des groupes Ortra employeurs, Ortra employés et Institutions de formation qui ne font pas partie d'un groupe de projet ne connaissent pas l'organe ;
- plus de 80% des personnes qui connaissent un organe bien ou un peu en connaissent également les tâches.

Les non-membres de la CTFP interrogés ajoutent que la CTFP est moins connue en Suisse romande. Les résultats de l'enquête en ligne ne confirme cependant pas cette affirmation : le nombre de personnes originaires de Suisse romande (49%) ayant déclaré ne jamais avoir entendu parler de la CTFP ou ne connaître l'organe que de nom n'est que légèrement supérieur à celui enregistré en Suisse alémanique (42%).

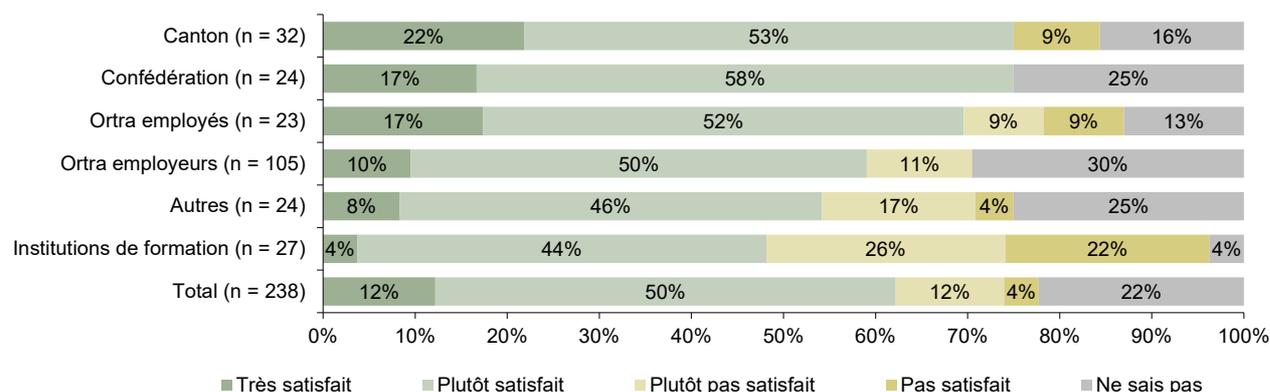
6.2 Satisfaction globale à l'égard de la structure de gouvernance

De notre point de vue, les acteurs de la formation professionnelle sont *dans l'ensemble majoritairement* satisfaits de la nouvelle structure de gouvernance, comme le montrent les résultats suivants de l'enquête en ligne :

La majorité (62%) des participants sont très ou plutôt satisfaits de la nouvelle structure de gouvernance (cf. figure D 6.2). La satisfaction est la plus forte chez les représentants des cantons, de la Confédération et des Ortra employés. À l'inverse, l'insatisfaction est comparativement élevée parmi les représentants des institutions de formation qui ont été interrogés. Leur insatisfaction s'explique par le fait que, selon les représentants interrogés,

les institutions de formation ne sont pas représentées dans la structure de gouvernance ou ne sont pas traitées comme des partenaires égaux (cf. section 3.2). Il convient de noter que la forte proportion de réponses « Ne sais pas » suggère que de nombreuses personnes interrogées ne connaissent pas ou connaissent insuffisamment la nouvelle structure de gouvernance.

D 6.2 : Satisfaction à l'égard de la nouvelle structure de gouvernance



Source : figure réalisée par Interface.

6.3 Meilleur pilotage et développement de la formation professionnelle (E1)

La CTFP améliore le pilotage et la coordination du développement de la formation professionnelle dans le cadre du partenariat. Dans ce contexte, elle joue un rôle de charnière entre le niveau politique et le niveau opérationnel⁴³.

De notre point de vue, cet effet est *majoritairement atteint*. Les résultats suivants des entretiens nous amènent à cette conclusion :

- *le fossé entre le niveau opérationnel et le niveau politique a pu être comblé* : tous les membres de la CTFP interrogés estiment que la CTFP exerce sa fonction de pilotage stratégique de la formation professionnelle. Dans le passé, les échanges entre le niveau politique et le niveau opérationnel n'étaient pas systématiques et se limitaient généralement aux projets. Avec la CTFP, un organe réunit désormais les deux niveaux, les thématiques de la formation professionnelle étant regroupées sous une forme structurée. La majorité des non-membres de la CTFP interrogés pensent également que la CTFP a permis de combler le fossé entre le niveau politique et la base opérationnelle ;
- *la CTFP contribue à la médiation entre les partenaires de la formation professionnelle* : au sein de la CTFP, les représentants des partenaires de la formation professionnelle peuvent avoir des échanges, ce qui leur permet, selon les personnes interrogées, de prendre connaissance des thèmes discutés par les autres partenaires. Un autre élément nouveau est que les échanges ont désormais lieu simultanément entre tous les partenaires de la formation professionnelle et non pas seulement entre certains partenaires. Cela favorise la compréhension et la confiance mutuelles des partenaires de la formation professionnelle. La CTFP est en mesure d'identifier précocement les problèmes et les conflits et de les régler aisément. C'est par exemple le cas lorsque des acteurs externes contactent la CTFP pour solliciter une évaluation d'un problème spécifique. C'est la raison pour laquelle l'organe est aussi parfois surnommé, en termes élogieux, « conseil des sages » ;

⁴³ Sommet national de la formation professionnelle 2020, p. 3.

- *la culture de la collaboration positive de la CTFP influence les organes du niveau opérationnel* : les non-membres de la CTFP soulignent que la CTFP encourage le travail collectif et la recherche de consensus. La CTFP influence ainsi également la culture de la collaboration dans les organes du niveau opérationnel, ce qui renforce globalement la collaboration entre les partenaires de la formation professionnelle ;
- *la recherche de solutions entre les partenaires de la formation professionnelle fonctionne mieux* : les partenaires de la formation professionnelle continuent de prendre leurs propres décisions dans les limites de leurs compétences, mais peuvent désormais mieux prendre en compte les intérêts des autres partenaires. Les solutions qui en résultent sont en conséquence davantage légitimées parmi les partenaires de la formation professionnelle que dans le passé ;
- *le pilotage stratégique par la CTFP a ses limites* : les membres de la CTFP indiquent que si cette dernière peut notamment piloter les projets, ce n'est pas un organe qui prend des décisions, car les compétences reviennent aux partenaires de la formation professionnelle et la répartition des compétences est incontestée. La CTFP est donc plutôt un organe où les partenaires de la formation professionnelle peuvent s'informer et se conseiller mutuellement (à la façon d'un « sounding board »).

Notre évaluation est en outre appuyée par les résultats ci-dessous de l'enquête en ligne.

- La grande majorité des personnes interrogées ont déclaré que la CTFP exerce sa fonction de pilotage de la formation professionnelle dans le cadre du partenariat au niveau stratégique (cf. section 3.2).
- Les représentants de la Confédération et des cantons interrogés estiment majoritairement que l'interface entre le niveau opérationnel et le niveau politique s'est améliorée grâce à la nouvelle structure de gouvernance (cf. figure D 6.3). La majorité des représentants des institutions de formation interrogés ne sont en revanche pas de cet avis. Aucun résultat clair ne se dessine pour les Ortra employeurs et les Ortra employés.

D 6.3 : L'interface entre le niveau opérationnel et le niveau politique s'est améliorée.

Organisation	Je suis d'accord	Je ne suis pas d'accord	Aucune appréciation possible / ne sais pas
Confédération	54% (13)	17% (4)	29% (7)
Canton	54% (18)	12% (4)	33% (11)
Ortra employeurs	37% (40)	19% (20)	43% (46)
Ortra employés	41% (10)	17% (4)	42% (10)
Institutions de formation	23% (6)	50% (13)	27% (7)
Autres	37% (9)	21% (5)	42% (10)

Source : enquête en ligne.

6.4 Large inclusion et participation des acteurs de la formation professionnelle (E2)

La création des forums de dialogue doit permettre une large inclusion des acteurs de la formation professionnelle. Ces derniers doivent ainsi avoir la possibilité d'échanger avec la CTFP au sujet de leurs intérêts et de leurs besoins⁴⁴.

⁴⁴ Sommet national de la formation professionnelle 2020, p. 3.

Nous jugeons cet effet *partiellement atteint* pour les raisons suivantes :

- la grande majorité des participants à l'enquête en ligne pensent que les forums de dialogue favorisent une large inclusion des acteurs de la formation professionnelle ;
- la majorité des participants à l'enquête en ligne pensent que les forums de dialogue favorisent la participation des acteurs de la formation professionnelle. Cependant, une personne sur trois estime que cela n'est pas vrai pour le forum de dialogue des Ortra employeurs, le forum de dialogue des Ortra employés et le forum de dialogue des écoles supérieures. Cette part est seulement de 15% pour le forum de dialogue des prestataires de la formation initiale en école et des cours interentreprises. Les résultats des entretiens confirment les résultats de l'enquête en ligne. L'organisation des forums de dialogue étant variable et, en conséquence, le temps à disposition pour le dialogue l'étant également (cf. section 5.2), les acteurs du niveau opérationnel peuvent s'impliquer plus ou moins fortement ;
- la majorité des représentants de la Confédération, des cantons, des Ortra employeurs, des Ortra employés, des institutions de formation et d'autres groupes qui ont été interrogés estiment que les décisions concernant la formation professionnelle reposent sur une plus large assise avec la nouvelle structure de gouvernance.

6.5 Approche ciblée de thèmes et de problématiques (E3)

La nouvelle structure de gouvernance doit permettre de recueillir les préoccupations dans le domaine de la formation professionnelle, mais également de les traiter de manière ciblée et dans le cadre du partenariat. Les besoins émanant du niveau opérationnel peuvent être relayés par l'intermédiaire des forums de dialogue ou des membres de la CTFP. La CTFP met en œuvre des décisions prises au Sommet national de la formation professionnelle et peut lancer des projets si nécessaire⁴⁵.

De notre point de vue, cet effet est *partiellement atteint*. Les résultats suivants des entretiens et de l'enquête en ligne nous amènent à cette conclusion :

- *les thèmes et les problématiques peuvent être traités de façon plus ciblée et davantage entre les partenaires de la formation professionnelle* : c'est ce qu'ont déclaré la majorité des représentants de la Confédération, des cantons, des Ortra employeurs, des Ortra employés, des institutions de formation et d'autres groupes qui ont participé à l'enquête en ligne ;
- *la CTFP lance de nouveaux thèmes* : les membres de la CTFP peuvent aborder eux-mêmes des problèmes. La CTFP s'est par exemple saisie de la question de la santé psychique des jeunes ;
- *les préoccupations exprimées par les forums de dialogue ne sont pas traitées par la CTFP* : selon la majorité des non-membres de la CTFP interrogés, les forums de dialogue donnent trop peu de résultats concrets pouvant être ensuite traités par la CTFP. De plus, la CTFP ne donne pas toujours suite aux demandes ou ce qu'il en advient n'est pas clair (cf. section 5.2). Ceci est très insatisfaisant pour les participants des forums de dialogue, car ils mobilisent des ressources pour participer aux forums de dialogue sans qu'ils puissent avoir une quelconque influence. Selon les non-membres de la CTFP, la raison pour laquelle les demandes ne sont pas traitées est l'absence d'opinion consolidée des participants. Il est par conséquent difficile pour la CTFP de savoir quelles demandes doivent être traitées en son sein. Les résultats de l'enquête en ligne confirment cette constatation : les branches et les formations étant très hétérogènes et les membres de la CTFP des Ortra employeurs et des Ortra employés,

⁴⁵ Sommet national de la formation professionnelle 2020, p. 4.

notamment, représentant un grand nombre d'acteurs au sein de l'organe, on observe une dilution des demandes émanant du niveau opérationnel le long de la voie d'accès à la CTFP (cf. section 3.2). En outre, les membres de la CTFP, de par leur structure de milice, ne disposent pas des ressources et des connaissances spécialisées leur permettant de traiter les différentes demandes. Les non-membres de la CTFP interrogés ne sont pas certains que les forums de dialogue soient des organes adaptés au recueil des demandes. D'autres organes, tels les groupes de travail ou les groupes de projet, sont peut-être plus appropriés pour produire des inputs concrets émanant du niveau opérationnel et les soumettre à la CTFP ;

- *le processus de traitement des demandes des forums de dialogue n'est pas clairement défini* : selon plusieurs membres de la CTFP interrogés, le processus selon lequel les résultats des forums de dialogue doivent être rapportés à la CTFP n'est pas clairement défini. À l'heure actuelle, les thèmes et les demandes des forums de dialogue sont traités de façon relativement aléatoire par la CTFP. Si, d'après les personnes interrogées du SEFRI, les membres de la CTFP s'attendent à ce que le secrétariat fasse suivre les demandes des forums de dialogue au sein de la CTFP, ce n'est pas le rôle du SEFRI. Les membres de la CTFP doivent décider eux-mêmes s'ils souhaitent donner suite au sein de la CTFP aux demandes émanant de leurs cercles à l'issue des forums de dialogue. Le souhait a donc été exprimé que le processus selon lequel les résultats des forums de dialogue sont consignés et traités par la CTFP soit défini de manière systématique.

6.6 Processus de discussion et de décision plus clairs et plus transparents (E4)

Avec la nouvelle structure de gouvernance, les tâches des organes existants doivent être désenchevêtrées et les processus de discussion et de décision, devenir plus clairs et plus transparents. Les forums de dialogue permettent une formation d'opinion concentrée et la CTFP autorise une réaction rapide aux thèmes et aux préoccupations⁴⁶.

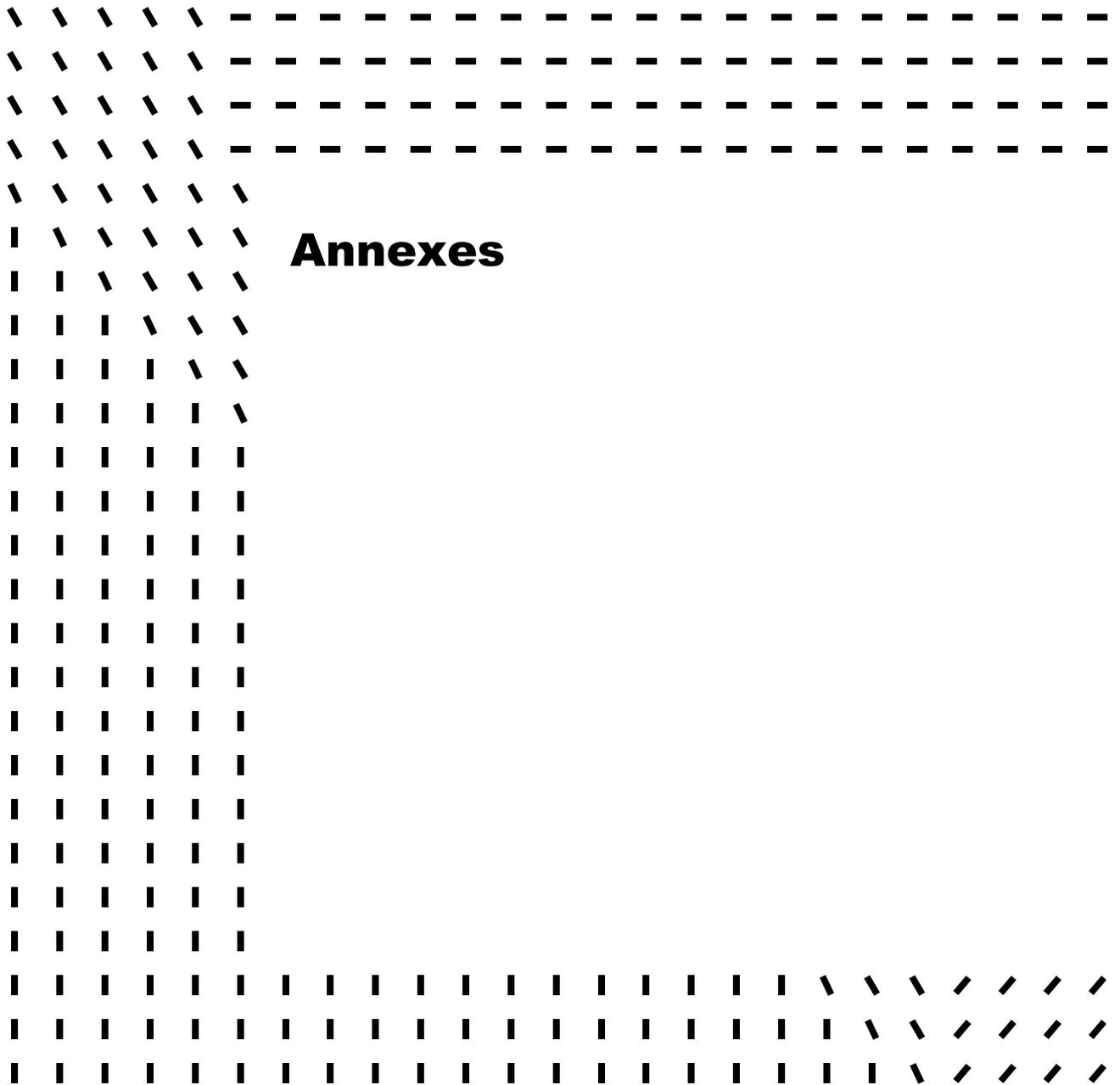
De notre point de vue, cet effet est *majoritairement atteint*. Selon les personnes interrogées, les procédures et les processus sont plus clairs que par le passé, ce qui a également eu pour conséquence d'accroître l'efficacité des activités des partenaires de la formation professionnelle. Les rôles des niveaux politique, stratégique et opérationnel sont clarifiés, les thèmes et les projets peuvent être traités et coordonnés de manière efficace et centralisée au sein de la CTFP et les partenaires de la formation professionnelle ne sont plus obligés de soumettre des thèmes individuellement au SEFRI. Auparavant, les partenaires avaient tendance à passer par la Confédération, alors qu'ils recherchent aujourd'hui davantage le dialogue entre eux et essaient de résoudre les problèmes ensemble. Cette approche a particulièrement fait ses preuves durant la pandémie de Covid-19, car les partenaires ont pu résoudre les difficultés rapidement et efficacement.

Les résultats de l'enquête en ligne appuient par ailleurs notre évaluation :

- la majorité des représentants de la Confédération, des cantons et des Ortra employés qui ont été interrogés estiment que la nouvelle structure de gouvernance a clarifié la *répartition des tâches* entre les organes de la formation professionnelle. Chez les personnes interrogées des Ortra employeurs et des institutions de formation, les réponses positives et négatives à ce sujet sont plus équilibrées ;
- la majorité des représentants de la Confédération, des cantons, des Ortra employeurs et des Ortra employés qui ont été interrogés estiment que, grâce à la nouvelle structure de gouvernance, les *processus de discussion* entre les acteurs de la formation

⁴⁶ Sommet national de la formation professionnelle 2020, p. 4.

- professionnelle sont plus ciblés. Chez les personnes interrogées des institutions de formation, les réponses positives et négatives à ce sujet sont plus équilibrées ;
- l'évaluation du gain d'efficacité des *processus de décision* dans la formation professionnelle n'est pas explicite ;
 - pour le forum de dialogue des prestataires de la formation initiale en école et des cours interentreprises, 60% des participants à l'enquête en ligne pensent que les forums de dialogue favorisent une *exécution uniforme* à l'intérieur de la formation professionnelle. Chez les participants des trois autres forums de dialogue, les réponses positives et négatives à ce sujet sont plus équilibrées.



A 1 Personnes interrogées lors des entretiens

Le tableau DA 1 ci-dessous offre une vue d'ensemble des personnes interrogées lors des entretiens.

DA 1 : Liste des personnes interrogées

<i>Entretien individuel / de groupe</i>	<i>Personnes interrogées</i>
Entretien de groupe (Secrétariat de la CTFP)	<ul style="list-style-type: none"> - Dani Duttweiler, chef de l'unité Politique de la formation professionnelle, SEFRI - Aude Jaunin, secrétariat de la CTFP, SEFRI - Sina Schlumpf, secrétariat de la CTFP, SEFRI
Entretien individuel (CTFP, Confédération)	<ul style="list-style-type: none"> - Rémy Hübschi, directeur suppléant, SEFRI
Entretien de groupe (CTFP, Ortra employés)	<ul style="list-style-type: none"> - Nicole Cornu, Union syndicale suisse (USS) - Gabriel Fischer, Travail.Suisse
Entretien de groupe (CTFP, Ortra Employeurs)	<ul style="list-style-type: none"> - Dieter Kläy, Union suisse des arts et métiers (USAM) - Nicole Meier, Union patronale suisse (UPS)
Entretien de groupe (CTFP, cantons)	<ul style="list-style-type: none"> - Christophe Nydegger, président de la CSFP - Niklaus Schatzmann, vice-président de la CSFP - Peter Marbet, secrétariat général suppléant, CDIP
Entretien de groupe (Forum de dialogue all.)	<ul style="list-style-type: none"> - Beat Duerler, Association suisse pour la formation professionnelle en logistique - Johannes Gruber, SSP - Claudia Zürcher, Conférence Suisse des Écoles Supérieures (C-ES)
Entretien individuel (Forum de dialogue it.)	<ul style="list-style-type: none"> - Paolo Colombo, CSFP/CFPI (M. Colombo a été interrogé dans le cadre d'un entretien individuel en raison d'un conflit de dates)
Entretien de groupe (Forum de dialogue fr.)	<ul style="list-style-type: none"> - Christophe Bettin, Association Suisse d'Assurances (ASA) - Luca Pession, Table Ronde Écoles Professionnelles (TR EP) - Jean-Daniel Zufferey, CSFP/CFPI
Entretien de groupe (Groupes de projet)	<ul style="list-style-type: none"> - Karin Rüfenacht, secrétariat de la CSFP - Thomas Rentsch, TOP Entreprise formatrice / CarrosserieSuisse - Michel Fior, SEFRI
Entretien individuel (Groupes de projet)	<ul style="list-style-type: none"> - Serge Frech, ICT-Formation professionnelle Suisse

A 2 Répartition des participants à l'enquête en ligne selon des caractéristiques sélectionnées

Le tableau suivant présente la répartition des acteurs de la formation professionnelle contactés selon d'autres caractéristiques sélectionnées.

DA 2 : Répartition des participants à l'enquête en ligne selon des caractéristiques sélectionnées

	<i>Con-fédération</i>	<i>Cantons</i>	<i>Ortra Employeurs</i>	<i>Ortra Employés</i>	<i>Institutions de formation</i>	<i>Autres</i>
Région linguistique*						
Suisse alémanique	62% (15)	80% (28)	89% (126)	85% (28)	65% (22)	75% (27)
Suisse francophone	38% (9)	17% (6)	8% (11)	9% (3)	29% (10)	25% (9)
Suisse italophone	0% (0)	3% (1)	3% (4)	6% (2)	6% (2)	0% (0)
Fonction						
Fonction de direction supérieure (p. ex. membre de la direction d'une Ortra, responsable d'un service de la formation professionnelle, directeur, etc.)	8% (2)	59% (19)	62% (86)	42% (14)	79% (27)	58% (21)
Fonction de direction intermédiaire (p. ex. direction d'un service, d'un groupe, d'une unité, etc.)	17% (4)	31% (10)	25% (35)	30% (10)	9% (3)	19% (7)
Échelon des collaborateurs (p. ex. gestionnaire, direction de projet, fonction d'assistance, etc.)	75% (18)	6% (2)	8% (11)	21% (7)	6% (2)	8% (3)
Autres (membre d'une commission, secrétariat général, membre d'une association)	0% (0)	3% (1)	4% (6)	6% (2)	6% (2)	14% (5)
Expérience dans le domaine de la formation professionnelle						
Moins d'un an	0% (0)	0% (0)	2% (3)	9% (3)	9% (3)	0% (0)
De 1 à 5 ans	8% (2)	9% (3)	15% (21)	24% (8)	6% (2)	11% (4)
De 6 à 10 ans	25% (6)	9% (3)	23% (32)	12% (4)	3% (1)	9% (3)
Plus de 10 ans	67% (16)	83% (29)	60% (83)	55% (18)	82% (28)	80% (28)
Domaine de formation CITE**						
0211 Techniques audiovisuelles et production multimédia	0% (0)	0% (0)	1% (4)	0% (0)	0% (0)	0% (0)
0212 Mode, architecture d'intérieur et design	0% (0)	0% (0)	2% (5)	0% (0)	0% (0)	0% (0)
0214 Artisanat	0% (0)	0% (0)	2% (5)	0% (0)	0% (0)	0% (0)
0412 Finance, banque, assurance	0% (0)	0% (0)	2% (6)	0% (0)	0% (0)	0% (0)
0413 Gestion et administration	0% (0)	0% (0)	3% (10)	0% (0)	0% (0)	0% (0)
0414 Marketing et publicité	0% (0)	0% (0)	1% (3)	0% (0)	0% (0)	0% (0)
0416 Vente en gros et au détail	0% (0)	0% (0)	3% (10)	0% (0)	0% (0)	0% (0)
0713 Électricité et énergie	0% (0)	0% (0)	2% (7)	0% (0)	0% (0)	0% (0)

	Con- fédération	Cantons	Ortra Employeurs	Ortra Employés	Institutions de formation	Autres
0714 Électronique et automatisation	0% (0)	0% (0)	3% (10)	0% (0)	0% (0)	0% (0)
0715 Mécanique et techniques apparentées	0% (0)	0% (0)	4% (11)	0% (0)	0% (0)	0% (0)
0716 Véhicules à moteur, bateaux et aéronefs	0% (0)	0% (0)	4% (11)	0% (0)	0% (0)	0% (0)
0721 Denrées alimentaires	0% (0)	0% (0)	2% (5)	0% (0)	0% (0)	0% (0)
0722 Matériaux (bois, papier, plastique, verre)	0% (0)	0% (0)	4% (12)	0% (0)	0% (0)	0% (0)
0723 Textiles (habillement, chaussures, cuir)	0% (0)	0% (0)	1% (3)	0% (0)	0% (0)	0% (0)
0732 Construction et génie civil	0% (0)	0% (0)	8% (24)	0% (0)	0% (0)	0% (0)
0811 Culture et élevage	0% (0)	0% (0)	1% (2)	0% (0)	0% (0)	0% (0)
0913 Soins infirmiers et formation de sages- femmes	0% (0)	0% (0)	1% (4)	0% (0)	0% (0)	0% (0)
0914 Diagnostic médical et technique de trai- tement	0% (0)	0% (0)	2% (6)	0% (0)	0% (0)	0% (0)
0923 Travail social et orientation	0% (0)	0% (0)	1% (4)	0% (0)	0% (0)	0% (0)
1011 Services domestiques	0% (0)	0% (0)	1% (4)	0% (0)	0% (0)	0% (0)
1013 Hôtellerie et services de restauration	0% (0)	0% (0)	2% (7)	0% (0)	0% (0)	0% (0)
1014 Sport	0% (0)	0% (0)	<1% (1)	0% (0)	0% (0)	0% (0)
1032 Protection des personnes et des biens	0% (0)	0% (0)	<1% (1)	0% (0)	0% (0)	0% (0)
1041 Services de transport	0% (0)	0% (0)	2% (6)	0% (0)	0% (0)	0% (0)
Autres	0% (0)	0% (0)	10% (30)	0% (0)	0% (0)	0% (0)
Participation à un forum de dialogue***						
Forum de dialogue des Ortra employeurs	14% (8)	5% (3)	71% (42)	3% (2)	3% (2)	3% (2)
Forum de dialogue des Ortra employés	20% (6)	13% (4)	3% (1)	50% (15)	3% (1)	10% (3)
Forum de dialogue des écoles supérieures	11% (5)	16% (7)	28% (13)	9% (4)	33% (15)	2% (1)
Forum de dialogue des prestataires de la for- mation initiale en école et des cours interentre- prises	14% (8)	20% (11)	30% (17)	12% (7)	18% (10)	5% (3)
Aucune participation ⁴	50% (12)	51% (18)	64% (89)	39% (12)	38% (13)	77% (27)
Participation à un groupe de projet						
Oui	56% (13)	31% (11)	27% (37)	27% (9)	28% (10)	20% (7)
Non	43% (10)	69% (24)	73% (102)	73% (24)	71% (24)	80% (28)

Légende : * pour établir la répartition par régions linguistiques, nous avons analysé dans quelle langue l'enquête a été complétée. ** La question relative au domaine de formation CITE que la personne ou son organisation représente a été posée uniquement aux participants à l'enquête en ligne qui représentent les Ortra employeurs. *** Certaines personnes ont participé à plusieurs forums de dialogue. C'est pourquoi le total des parts en pourcentage est supérieur à 100 dans les colonnes. Exemple de lecture : au forum de dialogue des Ortra employeurs, 14% des participants représentaient la Confédération, 5%, les cantons, 71%, les Ortra employeurs, 3%, les Ortra employés, 3%, les institutions de formation et 3%, d'autres organisations. Exemple de lecture : 50% des représentants de la Confédération qui ont répondu à l'enquête en ligne n'ont participé à aucun forum de dialogue.