



SCHWEIZERISCHE GESELLSCHAFT FÜR ANGEWANDTE BERUFSBILDUNGSFORSCHUNG
SOCIÉTÉ SUISSE POUR LA RECHERCHE APPLIQUÉE EN MATIÈRE DE FORMATION PROFESSIONNELLE

INTERVIEW JOSEF WIDMER, DIRECTEUR SUPPLÉANT DU SEFRI, QUITTERA SES FONCTIONS À LA FIN DE L'ANNÉE 1/2022

«Nous avons accompli beaucoup de choses ces dernières années»

Josef Widmer a été chef du domaine Formation pendant 13 ans. En tant que directeur suppléant du SEFRI, il a posé des jalons importants, notamment dans la formation professionnelle supérieure, la formation continue ou la gestion de la formation professionnelle. Signe de la bonne santé de la formation professionnelle aujourd'hui: le coronavirus n'a pas eu d'effets préjudiciables durables sur le nombre de places de formation. Dans un entretien avec Transfert, Josef Widmer passe en revue les principaux aspects de la formation professionnelle et porte un regard critique sur les écoles supérieures ou sur l'attitude des cantons. Enfin, il nous révèle le nom de son successeur.



Bien sûr, régulièrement, nous nous disputons avec passion sur certains sujets. Photo: Ruben Hollinger

Interview: Daniel Fleischmann

Il y a neuf ans, vous avez rejoint le SEFRI pour occuper le poste de chef du domaine Formation en Suisse. Vous souvenez-vous de vos attentes à l'époque?

Oui. J'étais ravi de participer à la conception de la formation professionnelle et de la formation continue au niveau national et d'assumer de nouvelles tâches, à savoir les contacts internationaux, l'observation de la formation ou la recherche en formation professionnelle. Mes attentes ont été comblées. Mais je me souviens encore mieux des attentes que l'on avait placées en moi. À l'époque, le Secrétariat d'État à l'éducation et à la recherche (SER) et l'Office fédéral de la formation professionnelle et de la technologie (OFFT) venaient de fusionner. Avant ma prise de fonctions, on m'avait contacté à de nombreuses reprises car les gens craignaient que la formation professionnelle ne soit mise à mal. Aujourd'hui, on peut dire que la fusion a été un succès et que la formation professionnelle en est même ressortie renforcée.

Vous avez évoqué les possibilités de conception. Est-ce possible dans un office aussi grand que le SEFRI?

Oui, tout à fait, d'autant plus que le SEFRI n'est pas un office aussi grand que cela. La loi nous laisse de nombreuses possibilités pour concevoir la formation professionnelle. La responsabilité globale est confiée explicitement à la Confédération. Nous avons notamment pu agir dans le soutien financier de la formation professionnelle supérieure ou dans l'introduction de la loi sur la formation continue. Ces deux dossiers ont exigé des processus de négociation complexes qui ont pris beaucoup de temps, chose typique pour la formation professionnelle et la formation continue.

Si vous aviez eu des moyens financiers illimités, auriez-vous fait davantage de choses?

Non, les moyens financiers ne manquent pas. Lorsqu'une idée est suffisamment convaincante, les autorités politiques fédérales soutiennent la formation professionnelle. Dans ce contexte, il est difficile de faire comprendre au public que, malgré ces conditions favorables, la formation professionnelle a souvent affiché des taux de croissance plus faibles que les hautes écoles dans les communiqués concernant la formation la recherche et l'innovation (FRI). Cela est aussi lié au fait que, pour des raisons juridiques, la Confédération peut augmenter ses dépenses pour la formation professionnelle seulement si les cantons le font aussi.

Mais force est de constater que ces dernières années, les cantons (et donc également la Confédération) ont investi beaucoup plus de moyens dans la promotion du système universitaire que dans la formation professionnelle.

Vous n'êtes pas satisfait de l'attitude des cantons?

Non, ce n'est pas cela, la formation professionnelle n'est pas sous-financée. Mais force est de constater que ces dernières années, les cantons (et donc également la Confédération) ont investi beaucoup plus de moyens dans la promotion du système universitaire que dans la formation professionnelle.

Dans l'Orientation professionnelle, universitaire et de carrière (OPUC), les tensions entre la Confédération et les cantons sont palpables. La responsabilité incombe aux cantons – malgré tout, une stratégie nationale et le projet « viamia » doivent établir des normes supracantonaux.

Avec la stratégie nationale, les cantons essaient d'harmoniser leurs standards de performance qui sont parfois très différents, et nous saluons cette initiative. Avec le projet viamia limité dans le temps, la Confédération a agi pour améliorer les offres de conseil pour les salariés plus âgés, dans un contexte où la mobilité professionnelle s'accroît. L'OPUC reste une tâche qui incombe aux cantons. Une fois le financement du projet bouclé, les cantons devront donc poursuivre de manière autonome les offres établies...

... ou les laisser tomber. On reviendrait alors à la case départ.

Je ne pense pas que nous en arriverons là. On peut se réjouir de la participation des cantons et les premiers retours de la population sont très positifs. Ce qui importe selon moi, c'est que la situation hétérogène que nous avons avant le début du projet a dans une large mesure disparu. Finalement, seuls quelques rares cantons ne poursuivront pas l'offre de la même manière, mais cela fait partie du jeu.

L'un des grands projets dans le cadre de l'initiative «Formation professionnelle 2030» est le développement de modèles de flexibilisation dans le système de formation professionnelle. À quels niveaux de telles flexibilisations doivent-elles intervenir?

Les projets de flexibilisation reposent sur le constat que le marché du travail et les qualifications qu'il exige évoluent à une vitesse fulgurante. Cela a des répercussions sur le contenu des métiers et sur la gestion de la formation professionnelle. Au niveau des contenus, nous devons faire en sorte que les décrets relatifs à la formation puissent être adaptés plus rapidement et plus simplement qu'à l'heure actuelle. Les grandes réformes comme «Employé-e-s de commerce 2022» seront alors plus rares. D'un autre côté, nous avons besoin d'outils qui permettent de faire la distinction entre les compétences professionnelles de base et les compétences spécifiques qui évoluent très rapidement. On pourrait ensuite envisager que des entreprises «pionnières» testent de nouveaux contenus. Ou que les compétences puissent être davantage orientées vers les besoins de l'entreprise ou de la région par rapport à actuellement. Bien entendu, les aptitudes transmises doivent rester comparables et doivent permettre la mobilité professionnelle; c'est un exercice d'équilibre difficile. C'est surtout dans la mise en œuvre que nous avons besoin de davantage de flexibilité, par exemple

par une individualisation beaucoup plus marquée.

Selon vous, une structure modulaire des offres de formation est-elle concevable?

Non. L'idée de modularisation peut convenir à la formation professionnelle supérieure et à la formation continue, mais elle est plutôt inadaptée à la formation professionnelle initiale. La modularisation n'a de sens que si le parcours menant jusqu'au diplôme peut être conçu individuellement et le plus librement possible. Cela exige une offre de modules très large, qui n'est pas envisageable dans les professions de second rang ni dans les petits cantons. De plus, le principe de la profession reste un bien précieux: il faut initier avec soin les gens à leur métier; ils ont besoin d'entretenir un lien émotionnel avec celui-ci.

Quelles sont les flexibilisations possibles selon vous au niveau de la gestion?

Si nous voulons réformer plus rapidement les métiers, nous devons mieux soutenir les organisations du monde du travail. Ce que j'entends par là, ce n'est pas un soutien financier en priorité, mais un soutien sur le savoir-faire pédagogique. Le système de milice atteint ses limites; de nombreuses associations sont déjà débordées avec les exigences correspondantes et elles emploient des conseillers qui coûtent cher. Cette évolution ne va pas dans le bon sens. Le système de milice est un pilier de la formation professionnelle. Les partenaires de la formation professionnelle doivent donc réfléchir à l'élaboration future d'un accompagnement pédagogique professionnel.

Les partenaires de la formation professionnelle doivent donc réfléchir à l'élaboration future d'un accompagnement pédagogique professionnel.

Un autre dossier important concerne la formation professionnelle supérieure. Quels sont les besoins actuels d'après vous?

Le thème est très complexe. Il est vrai que ces quelque 15 dernières années, la formation professionnelle supérieure a connu une croissance moins forte que les hautes écoles spécialisées. Leur renforcement était pourtant une volonté politique.

Autre chose: la formation professionnelle supérieure, y compris les écoles supérieures, n'a pas besoin d'être assainie, elle fonctionne bien. Mais elle doit être renforcée. Quelques étapes en ce sens ont déjà été accomplies: depuis 2017, nous investissons chaque année des montants en millions à deux chiffres pour soutenir les personnes qui préparent un examen fédéral (2020: environ 60 millions de francs). Nous allons poursuivre dans cette voie car il s'avère que de plus en plus de personnes font une formation dans le secteur tertiaire: d'après l'Office fédéral de la statistique, cela représente 55 à 60% de la population active en dix ans. La formation professionnelle supérieure doit participer à cette croissance car le marché du travail n'a pas seulement besoin de personnes ayant une formation universitaire, mais aussi d'une main-d'œuvre spécialisée hautement qualifiée. De plus, la formation professionnelle supérieure est indispensable pour garantir l'attractivité de la formation professionnelle dans son ensemble.

Selon le SEFRI, les trois échelons que sont l'université, la haute école spécialisée et la formation professionnelle supérieure ont besoin de profils distincts. Les universités font de la recherche fondamentale, l'apprentissage répond à des exigences scientifiques, l'accès via la maturité gymnasiale est étroit. Les hautes écoles spécialisées répondent aussi à des exigences scientifiques mais elles font aussi de la recherche appliquée et l'accès s'effectue en général via la maturité professionnelle. Au final, la formation professionnelle supérieure offre des opportunités de carrière intéressantes aux personnes ambitieuses qui n'ont pas de maturité. Nous ne devons pas mélanger ces profils. Chaque échelon doit se positionner selon sa propre identité.

Il y a un an, vous aviez annoncé que vous discuteriez à nouveau de la question des titres.

L'Allemagne et l'Autriche ayant introduit le bachelor et le master pour les formations professionnelles supérieures, il était évident qu'il fallait de nouveau réfléchir à ce thème. Les discussions se poursuivent au sein du partenariat de la formation professionnelle et les décisions doivent être prises de manière collégiale. Personnellement, je suis favorable à une homologation du titre de bachelor dans les suppléments au diplôme pour une meilleure compréhension à l'échelle internationale. En Suisse, en revanche, les titres académiques pour les formations professionnelles supérieures n'apportent aucune valeur ajoutée. Un Professional Bachelor serait de toute évidence un bachelor de troisième classe et ne résoudrait aucun des problèmes des écoles supérieures.

Quels sont ces problèmes selon vous?

Le paysage des écoles supérieures est très fragmenté. Il en existe plus de 200. La moitié délivre moins de 25 diplômes par an. Cela limite la force de percussion des écoles supérieures et freine le développement de la qualité. Certaines écoles décernent moins de 15 diplômes par an. Souvent, elles sont des annexes d'écoles professionnelles. De telles structures ne sont tout simplement plus aptes à relever les défis futurs.

Est-ce que l'on comprend cette critique dans la Conférence des écoles supérieures?

Malheureusement non. De nombreux protagonistes ne voient que leur propre école et font abstraction de ce genre de questions structurelles dans leurs exigences. Or le SEFRI doit avoir une vue de l'ensemble du système.

On ne peut pas non plus attendre de la Confédération qu'elle donne des directives pour une restructuration de l'offre.

Non, ce serait de toute façon peu réaliste. Lorsque l'on a créé les hautes écoles spécialisées, il y avait beaucoup moins de partenaires à convaincre. Maintenant, il y a d'innombrables écoles et associations qu'il est difficile de répartir dans sept régions. Le développement des écoles supérieures doit se faire de manière organique.

Le souhait des écoles supérieures de pouvoir décerner des diplômes reconnus au niveau fédéral est aussi au centre des discussions.

Cette demande est difficile à concilier avec l'exigence de ces écoles d'organiser les examens de manière autonome. Les examens professionnels supérieurs reconnus au niveau fédéral sont soumis au contrôle des associations et de la Confédération. En revanche, le contrôle des écoles supérieures se limite aux plans d'études cadres. Le souhait des écoles de bénéficier d'une reconnaissance institutionnelle est également illusoire, compte tenu de la fragmentation de l'offre évoquée ci-dessus.

Les spécialistes déplorent le fait que, souvent, les hautes écoles ne considèrent pas la formation professionnelle supérieure comme un partenaire de niveau équivalent dans le système de formation tertiaire. Est-ce aussi votre impression?

Cela peut exister, mais c'est de moins en moins souvent le cas. Je connais de nombreux recteurs de hautes écoles qui connaissent très bien la valeur de la formation professionnelle supérieure. Ils savent ce qui se passerait si de plus en plus de jeunes se pressaient dans les hautes écoles. D'ailleurs, on peut observer une telle situation dans de nombreux autres pays où de nombreux jeunes se rendent en Suisse à la recherche d'alternatives plus intéressantes. Et qu'est-ce qu'ils trouvent ici? Un accès étroit aux hautes écoles et des offres performantes de la formation professionnelle supérieure. Une chose est certaine: on peut renforcer le dialogue entre les hautes écoles et la formation professionnelle supérieure. Mais peut-être qu'il faudrait d'abord que les écoles supérieures et les écoles qui décernent des examens professionnels supérieurs se réunissent autour d'une même table.

Bruno Weber a proposé la création d'une Commission fédérale de la formation afin de renforcer le dialogue entre les hautes écoles et la formation professionnelle.

J'apprécie beaucoup Bruno Weber, mais cette proposition ne mène nulle part. Premièrement, la gestion de la formation relève des compétences d'une multitude d'organes, d'autorités et de conférences qu'il est très difficile de réunir dans une seule commission. Deuxièmement, en tant que commission extraparlamentaire, une commission de la formation n'aurait qu'un rôle de conseil et n'aurait aucune compétence décisionnelle. Troisièmement, avec le Conseil des hautes écoles et swissuniversities d'une part, et le Sommet de la formation professionnelle et la Conférence tripartite de la formation professionnelle (CTFP) d'autre part, nous avons suffisamment d'organes qui pourraient discuter entre eux. Il serait certainement très utile que les acteurs de la formation professionnelle se concertent avant d'aborder les hautes écoles. J'ai conscience de la grande diversité de la formation professionnelle. Mais cela affaiblit souvent la perception extérieure.

Revenons à la formation professionnelle que l'on encourage régulièrement à travers des projets pilotes ou des bonnes pratiques. Quels sont les modèles qui vous ont particulièrement impressionné?

La formation professionnelle vit de la pratique. Bon nombre de choses qui sont testées dans différents lieux ou branches

Certaines écoles décernent moins de 15 diplômes par an. Souvent, elles sont des annexes d'écoles professionnelles. De telles structures ne sont tout simplement plus aptes à relever les défis futurs.

finissent par apparaître plus tard dans des ordonnances sur la formation ou dans des plans d'études cadres. Malgré cela, je ne tiens pas à mettre en valeur un projet en particulier. Si je le faisais, je passerais sous silence d'autres projets qui, pourtant, ne sont pas dénués d'intérêt. Ces dernières années, je me suis rendu dans de nombreuses écoles, associations et entreprises. Ce qui m'a le plus impressionné, ce sont ces personnes qui font preuve d'un engagement incroyable et qui accomplissent un travail remarquable dans un environnement difficile. Ce sont elles qui font avancer la formation professionnelle. C'est en grande partie grâce à elles que la transformation numérique a pu avoir lieu. Elles suivent des formations pour se développer, font des essais et s'inspirent de ce qui se fait à l'étranger. En tant que président de la Fondation pour la promotion des échanges et de la mobilité (movetia), je sais la valeur des contacts internationaux. Parfois, les institutions de formation suisses ont tendance à croire qu'elles sont meilleures que leurs homologues à l'étranger. Ce n'est pas toujours le cas.

J'ai parfois l'impression qu'en Suisse, on expérimente relativement peu. Est-ce que je me trompe?

Je n'en suis pas sûr. Mais pourquoi seuls les nouveaux modèles et les projets spectaculaires sont intéressants?

Pour moi, le travail à petite échelle est tout aussi impressionnant, par exemple la mise en œuvre des plans de formation existants, la création d'une culture de l'apprentissage dans une classe scolaire, la bonne gestion des apprentis dans l'entreprise. Nous devons aussi valoriser le travail de base qui est effectué quotidiennement; bien souvent, il a autant d'importance que le développement de nouveaux modèles. Prenons par exemple les organes cantonaux de surveillance des apprentissages: leur travail

est essentiel, à défaut d'être spectaculaire. Ils sont l'interlocuteur direct de la plupart des entreprises de formation. Si les organes de surveillance ne se limitent pas seulement à un rôle administratif mais qu'ils apportent aussi un soutien, qu'ils se positionnent comme des partenaires des entreprises et qu'ils proposent des processus allégés et efficaces, alors ils seront respectés par les entreprises. Je pense aussi qu'il y a des choses qui fonctionnent bien et qui ont contribué à la bonne santé de la formation professionnelle en Suisse. Si je regarde ce qui se fait en Allemagne, je me rends compte à quel point cela était loin d'être une chose évidente. Nous avons accompli beaucoup de choses ces dernières années et avec la nouvelle gouvernance, le partenariat de la formation professionnelle s'appuie sur une base solide. Bien sûr, régulièrement, nous nous disputons avec passion sur certains sujets. Mais ces débats reposent toujours sur la conviction commune que la formation professionnelle mérite justement cette passion.

Ces deux dernières années, vous avez été moins présent sur la scène publique. Pourquoi?

En vue de préparer ma succession, j'ai confié progressivement plusieurs dossiers à Rémy Hübschi. À l'inverse, j'ai repris de nouvelles tâches (également en dehors de la formation professionnelle) qui concernent moins le grand public.

Cela signifie que Rémy Hübschi va vous succéder?

Rémy Hübschi va reprendre la responsabilité de la formation professionnelle. Le nom de la personne qui va reprendre la suppléance du Secrétariat d'État n'est pas encore connu. Mon départ entraînera aussi une adaptation de l'organisation. Bon nombre de mes tâches seront réparties sur plusieurs personnes en interne.

Vous restez fidèle au SEFRI pendant encore quelques mois dans le cadre de projets. Avez-vous d'autres ambitions professionnelles?

J'ai 63 ans, je me sens en pleine forme et j'ai encore beaucoup d'énergie. Je vais donc encore assurer quelques fonctions. Je conserve mon poste de Président de la Fondation pour la promotion des échanges et de la mobilité (movetia). À partir de 2022, je présiderai aussi la fondation XUND qui intervient en Suisse centrale pour la formation initiale et continue des professionnels de santé. Je suis toujours motivé par des projets intéressants et tournés vers l'avenir. Ce que j'apprécie maintenant, c'est que je peux choisir les domaines dans lesquels je souhaite m'engager ou non. Je me réjouis aussi d'avoir plus de temps pour ma famille, mes amis et moi-même.

Josef Widmer au SEFRI: plus que la formation professionnelle

Le directeur suppléant du SEFRI, Josef Widmer, quittera ses fonctions fin 2021. Il occupait ce poste depuis le 1^{er} janvier



2013. Auparavant, il a dirigé le service Formation professionnelle et formation continue du canton de Lucerne pendant 14 ans. En plus des thèmes abordés dans cet entretien, Josef Widmer a aussi géré d'autres dossiers importants, notamment dans le cadre de la collaboration avec la Conférence des directeurs de l'instruction publique (CDIP). Il s'est aussi engagé pour la transformation numérique de la formation et pour l'observatoire de la formation, avec le rapport sur l'éducation publié tous les quatre ans. Il a aussi œuvré à la réalisation des objectifs communs de la Confédération et des cantons en matière de politique d'éducation.