Évaluation de la coordination nationale de la mise en œuvre des révisions dans le commerce de détail et la formation commerciale initiale (ONC)

Synthèse

Réunissant des représentants des partenaires de la formation professionnelle et des personnes assurant l'accompagnement pédagogique des processus de révisions touchant le commerce de détail et la formation commerciale initiale, l'Organe national de coordination (ONC) est chargé du suivi de leur mise en œuvre dans les cantons. Comme c'est la première fois qu'un tel organe est constitué pour assurer cette tâche, il a été décidé d'en évaluer le travail. Cette évaluation a débouché sur deux rapports distincts, à savoir:

Une évaluation interne sur la base d'une analyse de la documentation à disposition, menée par l'ONC (partie A)

L'analyse documentaire a porté sur les documents fondamentaux élaborés au cours du processus: le mandat attribué, les objectifs poursuivis dans le cadre du projet, le financement ainsi que le système de compte rendu sur le degré d'atteinte des objectifs. Conformément au mandat, le projet a pour but de montrer, au niveau du système, quels sont les points forts et les points faibles de la coordination globale assurée par l'ONC. Il s'agit ainsi d'apporter une contribution au développement du partenariat de la formation professionnelle. Au niveau des mesures à prendre, l'objectif est de soutenir les trois lieux de formation au moyen d'instruments, de formations continues et d'offres auxiliaires qui soient axés sur l'orientation vers les compétences opérationnelles afin de faciliter l'introduction des ordonnances révisées. Les concepts et instruments élaborés doivent se présenter sous une forme généralisable, de façon à pouvoir être mis à la disposition d'autres secteurs professionnels par la suite.

L'ONC relève un certain nombre de lacunes dans le domaine de l'information et de la communication sur le processus en cours. Les objectifs au niveau du système ne sont que partiellement atteints, puisque le projet n'est pas encore terminé. Les mesures ont presque toutes été pleinement mises en œuvre. Le rapport présente en outre les coûts engagés par les partenaires de la formation professionnelle pour le financement du projet.

Une évaluation externe sur la base de différents entretiens, réalisée par le centre *Interface Politikstudien Forschung Beratung* de Lucerne (partie B)

Une évaluation externe a été réalisée par le centre *Interface Politikstudien Forschung Beratung* de Lucerne, sur mandat de l'ONC. À cet effet, les travaux accomplis par l'ONC ont fait l'objet d'une analyse interne (observation de l'intérieur) et d'une analyse externe (Conférence tripartite de la formation professionnelle [CTFP], comité et commissions de la Conférence suisse des offices de la formation professionnelle [CSFP]).

D'après le rapport d'évaluation, l'ONC s'est largement acquitté de ses tâches principales. La majorité des personnes interrogées est d'avis que, sans les apports de coordination fournis par l'ONC, la réforme n'aurait pas pu être menée à bien, ou pas dans les délais fixés (niveau systémique). À ce jour, une telle coordination ne faisait pas partie de ce qui est prévu au sein des structures ordinaires. L'ONC a permis d'agir avec agilité et de mettre en œuvre rapidement certaines innovations. Les concepts, instruments et mesures élaborés forment la base

nécessaire à une mise en œuvre uniforme ainsi qu'au développement et à l'assurance de la qualité sur les trois lieux de formation. La charge incombant aux cantons s'est trouvée largement allégée grâce au travail réalisé par l'ONC et à l'engagement personnel important de ses membres. Cependant, les personnes interrogées estiment que l'objectif consistant à communiquer de manière uniforme et coordonnée n'a jusqu'ici pas été atteint.

La majorité des personnes interrogées considère que la mise en œuvre de révisions complexes avec le concours d'un organe tel que l'ONC n'est pas une option envisageable. Dans le même temps, le sondage réalisé montre aussi qu'il faudrait procéder à un remaniement de l'organisation au sein des structures ordinaires, de façon à faciliter la gestion future des processus de révision d'une certaine complexité. Le centre *Interface Politikstudien Forschung Beratung* de Lucerne recommande de mener une réflexion de fond sur les structures ordinaires, en vue de les préparer à faire face aux exigences qui se poseront à l'avenir dans le contexte du développement des professions.

ÉVALUATION ORGANE NATIONAL DE COORDINATION DES RÉFORMES DE LA FORMATION COMMERCIALE INITIALE ET DES PROFESSIONS DU COMMERCE DE DÉTAIL

Partie A: analyse documentaire

10 février 2023

Organe national de coordination (ONC)

Table des matières

Introduction **3**

Objectifs de l'Organe national de coordination (ONC) **3**

Défis relatifs à la mise en œuvre des réformes – objectifs de la mise en œuvre 3

Mise en œuvre sur le terrain de l'orientation vers les compétences 3

Nouveaux processus, instruments et modèles 4

Catalogue d'objectifs et de mesures des partenaires de la formation professionnelle 4

Échelle du système 4

Mise en œuvre sur la base des réformes pilotes de la formation commerciale initiale et du commerce de détail 5

Coopération dans le cadre de la mise en œuvre **7**

Conférences scolaires 7

Consortium 7

Groupe de travail Mise en œuvre dans les cantons 7

Autres instances intercantonales et nationales 7

Résultats de l'ONC: état de réalisation des objectifs **8**

Échelle du système : objectifs 8

Échelle du système: mesures 9

Mise en œuvre sur la base des réformes pilotes de la formation commerciale initiale et du commerce de détail **11**

Mise en œuvre dans le lieu de formation école 11

Mise en œuvre dans le lieu de formation cours interentreprises 12

Mise en œuvre dans le lieu de formation entreprise 12

Formation continue 13

Financement 13

Information et communication 13

Autres objectifs **14**

Dimension politique **14**

Financement **15**

Membres de l'ONC **16**

Références **16**

Introduction

Les réformes des professions du commerce de détail et de la formation commerciale initiale ont pour but d'adapter les apprentissages les plus fréquentés de Suisse aux nouvelles exigences du marché du travail. Il s'agit non seulement de modifier les contenus de ces apprentissages, mais également la manière dont les connaissances et les compétences sont transmises dans les trois lieux de formation. La loi révisée sur la formation professionnelle de 2004 a introduit l'orientation vers les compétences opérationnelles. Les expériences faites dans le cadre d'autres révisions professionnelles montrent que ce changement de paradigme n'est pas encore pleinement mis en œuvre dans les trois lieux de formation. Il est donc prévu, pour les quatre grands apprentissages que sont ceux d'assistant ou assistante du commerce de détail AFP, de gestionnaire de commerce de détail CFC et d'employé ou employée de commerce AFP et CFC, de prendre des dispositions particulières pour accompagner la mise en œuvre de l'orientation vers les compétences opérationnelles sur le terrain. Compte tenu de l'ampleur et de la complexité de ces champs professionnels, les partenaires de la formation professionnelle ont décidé d'accompagner les réformes en créant un Organe national de coordination (ONC). Celui-ci regroupe des représentantes et représentants des partenaires de la formation professionnelle (OrTra, SEFRI, cantons), des écoles et d'Ectaveo AG, qui assure l'accompagnement pédagogique de la réforme ainsi que la direction de projet de l'ONC.

Les objectifs de l'ONC dépassent les stricts champs professionnels des employées et employés de commerce et du commerce de détail. Les expériences acquises et les innovations introduites doivent profiter à l'ensemble des acteurs et actrices de la formation professionnelle. C'est pourquoi les coûts de l'ONC sont répartis entre les partenaires de la formation professionnelle. La condition suivante a toutefois été assortie à ce financement commun: l'ONC doit faire l'objet d'une évaluation. Celle-ci se décline en deux volets: une analyse documentaire réalisée par l'ONC et une enquête auprès des partenaires de la formation professionnelle conduite par un bureau externe (Interface Politikstudien Forschung Beratung AG). Le présent rapport constitue la première partie de l'évaluation, rédigée par l'ONC. L'évaluation de l'atteinte des objectifs se base sur les rapports d'activité rédigés par l'ONC à l'attention du Secrétariat d'État à la formation, à la recherche et à l'innovation (SEFRI).

Objectifs de l'Organe national de coordination (ONC)

Défis relatifs à la mise en œuvre des réformes – objectifs de la mise en œuvre

Mise en œuvre sur le terrain de l'orientation vers les compétences

L'orientation vers les compétences opérationnelles a été inscrite comme principe pédagogique dans la nouvelle loi sur la formation professionnelle de 2004 (LFPr, art. 3). Plusieurs études et analyses montrent que, quinze ans plus tard, la formation et l'enseignement orientés vers les compétences opérationnelles ne sont que partiellement mis en œuvre dans les lieux de formation école professionnelle et cours interentreprises, voire que leur mise en œuvre est peu coordonnée au sein de certains lieux de formation (CSFP, 2020). Prenons l'exemple du projet national d'orientation vers les compétences opérationnelles dans les écoles professionnelles, dans le cadre duquel les écoles ont été interrogées sur la mise en œuvre de l'orientation vers les compétences opérationnelles. Le rapport final mentionne explicitement les défis liés au passage d'un enseignement centré sur les matières à un enseignement orienté vers les compétences dans les champs professionnels des employées et employés de commerce et du commerce de détail (HEFP, 2020, p. 21 ss). Ce changement de paradigme était prévu pour 2022 et 2023 dans le cadre de l'entrée en vigueur des ordonnances révisées des professions concernées.

Comme il concerne un tiers des personnes en formation en Suisse et l'ensemble de leurs enseignantes et enseignants, formateurs et formatrices et instructeurs et instructrices des cours interentreprises, les partenaires de la formation professionnelle ont décidé, lors de leur échange du 25 juin 2020, de saisir cette opportunité de manière ciblée.

Nouveaux processus, instruments et modèles

L'ONC se veut une réponse aux défis constatés dans les réformes professionnelles concernées. Il s'agit notamment de lacunes dans la communication ainsi que dans la mise en œuvre de l'orientation vers les compétences opérationnelles dans les écoles et dans la coopération entre les lieux de formation à long terme. L'ONC est l'organe central qui développe et repense des processus, des modèles et des instruments à la fois à l'échelle du système et de sa mise en œuvre. Toutes les mesures ont pour but de mettre en œuvre sur le terrain l'orientation vers les compétences dans la formation professionnelle. Les partenaires de la formation professionnelle visent une mise en œuvre de qualité des réformes de la formation commerciale initiale et du commerce de détail, ainsi qu'un gain d'efficacité dans la mise en œuvre des réformes de la formation professionnelle.

Catalogue d'objectifs et de mesures des partenaires de la formation professionnelle

Les partenaires de la formation professionnelle ont défini deux échelles d'objectifs et de mesures pour l'ONC (CSFP 2020).

a. À l'échelle du système, l'ONC apporte des compréhensions et des connaissances interprofessionnelles pour le développement et l'optimisation des processus, instruments et modèles existants.
b. À l'échelle des réformes des professions du commerce de détail et de la formation commerciale initiale, l'ONC permet d'améliorer la qualité des projets de mise en œuvre et de garantir que l'introduction des réformes s'effectue de manière coordonnée au niveau national, dans le respect des délais et selon l'orientation prévue vers les compétences opérationnelles.

Échelle du système

Les partenaires de la formation professionnelle se sont fixé les objectifs suivants à l'échelle du système (CSFP 2020):

Axes de travail	Objectifs
Gain de connaissances	Acquisition de connaissances sur les forces et les faiblesses d'une coordination globale et sur le besoin d'agir qui en résulte, ainsi que sur les limites d'une coordination et d'une mise en œuvre uniformes à l'échelle nationale
Processus et instruments du partenariat	Élaboration d'un processus et d'instruments permettant de mettre en œuvre les futures réformes de la formation de manière plus efficace et coordonnée au sein du partenariat
Encouragement des personnes en formation	Acquisition de connaissances sur la manière dont l'individualisation, la différenciation, la flexibilisation et la perméabilité peuvent être mises en œuvre de manière coordonnée et à un coût raisonnable dans les cantons

Structures et méthodologie orientées vers les compétences opérationnelles dans les trois lieux de formation	Élaboration de structures didactiques et d'une méthodologie spécifique pour l'introduction de l'orientation vers les compétences opérationnelles dans les trois lieux de formation
Formations initiale et continue	Mise en place d'un concept de formation continue uniforme à l'échelle nationale
Partage et généralisation des connaissances	Échange sur les résultats du projet et sur les résultats de l'évaluation des effets avec d'autres représentantes et représentants de grandes professions

Pour atteindre les objectifs fixés, les mesures suivantes ont été définies à l'échelle du système (CSFP 2020):

- coordination des travaux de mise en œuvre au sein de l'ONC;
- information et communication communes, en particulier à l'échelon des cantons;
- élaboration de modèles d'organisation, de concepts de mise en œuvre et de plans d'études pour les écoles professionnelles applicables à l'échelle nationale en association avec toutes les régions linguistiques;
- élaboration de médias d'apprentissage orientés vers les compétences opérationnelles;
- élaboration d'un concept de formation continue.
- élaboration d'un concept d'évaluation des effets;

La CSFP a prévu d'examiner ces mesures dans l'optique de les appliquer à d'autres révisions de complexité comparable (CSFP 2020).

Mise en œuvre sur la base des réformes pilotes de la formation commerciale initiale et du commerce de détail

Dans le cadre des révisions de la formation commerciale initiale et du commerce de détail, l'ONC a une fonction supérieure de charnière, de pilotage et d'organisation. Les membres assurent la coordination des échanges avec leurs organes décisionnels et spécialisés, ils identifient et traitent de manière précoce le besoin d'action et surveillent l'introduction en temps voulu des instruments nécessaires à une mise en œuvre coordonnée au niveau national.
Les partenaires de la formation professionnelle se sont fixé les objectifs suivants pour la mise en œuvre des réformes de la formation commerciale initiale et du commerce de détail (CSFP 2020):

- introduction des plans de formation révisés de manière coordonnée au niveau national et dans le respect des particularités propres aux différentes régions linguistiques;
- mise à disposition des concepts et des instruments de mise en œuvre répondant aux questions organisationnelles et pédagogiques/didactiques dans les trois lieux de formation;
- formation des personnes responsables du développement scolaire;
- soutien à la mise à disposition de médias d'apprentissage orientés vers les compétences opérationnelles dans les trois langues nationales;

- relevé et couverture des besoins de formation initiale et continue des enseignantes et enseignants, des formateurs et formatrices et des instructeurs et instructrices des cours interentreprises;
- préparation de l'évaluation, contrôle continu de la qualité des mesures de mise en œuvre;
- examen des possibilités de financement, dépôt des demandes.

La mise en œuvre concrète de ces objectifs se concentre sur le lieu de formation école professionnelle, où le besoin de soutien pour la mise en œuvre de l'orientation vers les compétences opérationnelles est le plus important.

Les partenaires de la formation professionnelle ont défini les prestations et produits ci-après (CSFP 2020).

a)	**Mise en œuvre dans le lieu de formation école**
	• Plan d'études national pour la culture générale par profession
	• Plan d'études national de mise en œuvre en école par profession
	• Concepts linguistiques et concepts de mise en œuvre dans les écoles professionnelles et les écoles de commerce
	• Séances de formation pour la mise en œuvre de l'orientation vers les compétences opérationnelles dans les écoles professionnelles
	• Concept de mise en œuvre du plan d'études pour la maturité professionnelle 1 • Réflexions conceptuelles sur la maturité professionnelle 2
	• Introduction des nouveaux plans d'études pour la culture générale en tenant compte des besoins spécifiques des différentes régions linguistiques
	• Garantie de l'élaboration des médias d'apprentissage en temps voulu
b)	**Mise en œuvre dans le lieu de formation cours interentreprises**
	• Coordination des travaux de mise en œuvre pour une introduction coordonnée et préparée des plans de formation
c)	**Mise en œuvre dans le lieu de formation entreprise**
	• Coordination des travaux de mise en œuvre pour une introduction coordonnée et préparée des plans de formation
d)	**Formation continue**
	• Relevé des besoins de formation initiale et continue des enseignantes et enseignants, des formateurs et formatrices et des instructeurs et instructrices des cours interentreprises; coordination des travaux conceptuels et de contenu, clarification du besoin d'action en matière de développement de l'offre
e)	**Financement**
	• Garantie du financement, demande commune de financement du projet
f)	**Information et communication**
	• Garantie de publication d'informations sur l'état d'avancement des travaux

- Envoi des documents de mise en œuvre aux différentes parties prenantes

Coopération dans le cadre de la mise en œuvre

Conférences scolaires

Les travaux de mise en œuvre dans le domaine de la formation initiale en école d'employé ou employée de commerce ont été coordonnés avec la Conférence suisse des écoles professionnelles commerciales (CSEPC), la Conférence des écoles de commerce suisses (CECS) et l'Association suisse des écoles de commerce (ASEC). Ces écoles ont proposé leurs services en tant que groupe d'experts accompagnant le projet partiel correspondant.

Consortium

L'ONC a conclu une convention de collaboration avec un consortium pour assurer la formation continue coordonnée des responsables de la formation professionnelle dans les écoles professionnelles. Les partenaires du consortium sont la Haute école fédérale en formation professionnelle (HEFP) ainsi que les hautes écoles pédagogiques de Lucerne, Zurich et Saint-Gall. Le contenu, l'étendue et les coûts des cours sont régis par ladite convention. L'ONC mène régulièrement des réunions de coordination avec le consortium pour garantir une mise en œuvre harmonisée.

Groupe de travail Mise en œuvre dans les cantons

Au sein de leurs propres groupes de travail, et avec la participation de représentantes et représentants cantonaux, FCS et la CSBFC ont réalisé de nombreux travaux pour mettre en œuvre les révisions dans les cantons. Étant donné que certains travaux relèvent à l'origine de la compétence des cantons, ils sont élaborés par un groupe de travail de la CSFP (par exemple les recommandations). Les doubles représentations au sein du GT Mise en œuvre dans les cantons et des groupes de travail des OrTra garantissent que les travaux sont réalisés de manière coordonnée.

Autres instances intercantonales et nationales

L'ONC a régulièrement échangé avec différentes instances intercantonales pour trouver des solutions ou les mettre en œuvre. On peut notamment citer la CSFP, avec son comité et ses commissions Développement des professions (CDP), Formation professionnelle initiale (CFPI) et Procédure de qualification (CPQ), ainsi que la Conférence latine de l'enseignement postobligatoire CLPO. Des entretiens ont en outre eu lieu avec la Commission fédérale de la maturité professionnelle (CFMP).

Résultats de l'ONC: état de réalisation des objectifs

Échelle du système : objectifs

Axes de travail	Objectifs	État
Gain de connaissances	Acquisition de connaissances sur les forces et les faiblesses d'une coordination globale, dans le cadre du partenariat, de la mise en œuvre de grandes réformes de la formation professionnelle et sur le besoin d'action qui en résulte, ainsi que sur les limites d'une coordination et d'une mise en œuvre uniformes à l'échelle nationale	○ ● ○

État de réalisation de l'objectif: cet objectif est traité en continu dans le cadre d'une documentation minutieuse de la collaboration (présentation complète de tous les projets partiels et des organes associés, description des projets partiels, mandats relatifs à chaque projet partiel, évaluation de la collaboration au sein de l'ONC, instruments de controlling, procès-verbaux) ainsi que des éléments d'évaluation définis, et des améliorations sont introduites lorsque cela est nécessaire. Une évaluation globale sera assurée sur la base du rapport d'évaluation complet qui sera publié au 4e trimestre 2022. Une attention particulière sera accordée aux interfaces avec la structure ordinaire.

Processus et instruments du partenariat	Élaboration d'un processus et d'instruments permettant de mettre en œuvre les futures réformes de la formation de manière plus efficace et coordonnée au sein du partenariat	○ ● ○

État de réalisation de l'objectif: les processus de collaboration et les instruments de gestion de projet sont disponibles. L'efficacité de la coopération est contrôlée dans le cadre de l'évaluation. Des enseignements en sont tirés.

Structures et méthodologie orientées vers les compétences opérationnelles dans les trois lieux de formation	Élaboration de structures didactiques et d'une méthodologie spécifique pour l'introduction de l'orientation vers les compétences opérationnelles dans les trois lieux de formation Méthodologie de la mise en œuvre d'un plan de formation relatif à l'orientation vers les compétences opérationnelles dans la structure de planification des écoles professionnelles, structure d'un plan d'études pour la transposition cohérente de l'orientation vers les compétences opérationnelles dans la logique de l'enseignement	○ ● ○

État de réalisation de l'objectif: au cours du 4e trimestre 2022, le processus global et la démarche méthodologique (y compris les différents instruments de mise en œuvre) seront élaborés dans le cadre du savoir-faire supérieur et mis à la disposition des partenaires de la formation professionnelle. Des structures et des instruments détaillés pour la mise en œuvre de l'orientation vers les compétences opérationnelles sont disponibles.

Encouragement des personnes en formation	Acquisition de connaissances sur la manière dont l'individualisation, la différenciation, la flexibilisation et la perméabilité peuvent être mises en œuvre de manière coordonnée et à un coût raisonnable dans les cantons	○ ● ○

État de réalisation de l'objectif : voir «structures et méthodologie orientées vers les compétences opérationnelles dans les trois lieux de formation»

Formation initiale et continue	Mise en place d'un concept de formation continue uniforme à l'échelle nationale	○ ○ ●

État de réalisation de l'objectif: le concept de formation continue est disponible et connu des parties prenantes. Il est basé sur la notion de «blended learning» (apprentissage hybride, interconnecté et intégré). Les médias d'apprentissage numériques sont disponibles et les formations en présentiel ont lieu en continu. Un controlling systématique est effectué. Les formateurs et formatrices ainsi que les instructeurs et instructrices CIE peuvent par ailleurs consulter toutes les informations nécessaires sur un Info Hub autofinancé par les organes responsables.

Partage et généralisation des connaissances	Échange sur les résultats du projet et sur les résultats de l'évaluation des effets avec d'autres représentantes et représentants de grandes professions	○ ● ○

État de réalisation de l'objectif: l'ONC a décidé de ne pas procéder à l'évaluation des effets des réformes professionnelles au terme de la première édition (env. 2025 et suivantes). Cette évaluation était destinée à déterminer dans quelle mesure la formation suivie par les premières personnes diplômées a effectivement été orientée vers les compétences opérationnelles. L'ONC a renoncé à cet axe d'évaluation, estimant que trop de facteurs entraient en ligne de compte pour pouvoir en tirer des conclusions valables. Il considère comme plus prometteur le fait de recenser les réalisations objectivement évaluables dans le cadre de l'accompagnement de la mise en œuvre dans les écoles professionnelles. Ces relevés auront lieu après l'entrée en vigueur des réformes, soit au 2e trimestre 2023 pour les professions de la vente et au 2e trimestre 2024 pour les professions commerciales. Les résultats seront publiés en continu sur le portail d'information et systématiquement intégrés dans les structures ordinaires.

Échelle du système: mesures

Mesure	Statut
Coordination des travaux de mise en œuvre au sein de l'ONC	○ ○ ●

État d'avancement de la mise en œuvre: des réunions mensuelles sont organisées pour la planification stratégique et opérationnelle du projet. L'ONC dispose d'une organisation de projet qui chapeaute douze projets partiels. Le suivi de leur avancement et un controlling financier sont effectués chaque mois. Des mandats et un descriptif de la méthodologie à appliquer sont associés à chaque projet partiel. Étant donné que l'ensemble des parties prenantes sont représentées au sein de l'ONC et qu'une coordination générale des projets partiels est assurée, les questions en suspens et les problématiques à régler peuvent être traitées rapidement.

Les travaux avancent bien et la collaboration au sein de l'ONC est constructive et efficace. Cependant, le projet montre également les limites de cette organisation de projet *ad hoc*. L'absence de personnalité juridique, en particulier, occasionne des problèmes récurrents, dont la résolution exige beaucoup de temps et de ressources. Il a par ailleurs fallu clarifier les compétences par rapport aux structures ordinaires de la CSFP, ce qui a en partie mobilisé des ressources.

Information et communication communes, en particulier à l'échelon des cantons	○ ● ○

État d'avancement de la mise en œuvre: l'information est communiquée par le biais de la lettre d'information commune de l'ONC ainsi que des séances d'information destinées aux écoles professionnelles et aux responsables de projet cantonaux qui sont proposées par les représentantes et représentants cantonaux de l'ONC en charge, en collaboration avec les autres membres de l'ONC. Sur le plan opérationnel, le GT Mise en œuvre dans les cantons de la CFPI (CSFP) propose également des séances d'information destinées aux responsables de projet cantonaux et aux établissements spécialisés (écoles de sport). Les

OrTra publient des informations relatives au projet ONC sur leur site Internet. La CSFP informe ses organes à tous les niveaux et invite les représentantes et représentants extracantonaux de l'ONC à faire de même. Les thèmes relevant de l'ONC sont également discutés au sein de la CTFP.

Les retours des cantons montrent que l'information n'est pas suffisamment coordonnée et qu'il est difficile pour ceux-ci de comprendre quel service informe sur quels sujets. Pour optimiser l'information et la communication, le portail d'information «avanti» a été mis en ligne en octobre 2022. Il renseigne sur tout ce qui a trait à la réforme.

Élaboration de modèles d'organisation, de concepts de mise en œuvre et de plans d'études pour les écoles professionnelles applicables à l'échelle nationale en association avec toutes les régions linguistiques ○ ○ ●

État d'avancement de la mise en œuvre: les modèles d'organisation sont disponibles en trois langues pour les champs professionnels des employées et employés de commerce et du commerce de détail. Ils incluent des séquences de blended learning et d'e-learning. Tous les plans d'études et concepts de mise en œuvre destinés aux écoles professionnelles sont disponibles dans les trois langues nationales.

Élaboration de médias d'apprentissage orientés vers les compétences opérationnelles ○ ○ ●

État d'avancement de la mise en œuvre: les médias d'apprentissage orientés vers les compétences opérationnelles pour les professions de gestionnaire du commerce de détail CFC et d'assistant ou assistante du commerce de détail AFP peuvent être commandés dans les trois langues depuis décembre 2021. Les médias d'apprentissage orientés vers les compétences opérationnelles pour les professions d'employé ou employée de commerce CFC et d'employé ou employée de commerce AFP sont en cours d'élaboration. Les écoles professionnelles disposent des éléments opérationnels depuis juin 2022. Les autres médias d'apprentissage des connaissances professionnelles seront mis à disposition d'ici à la fin 2022. La question de l'utilisation des médias d'apprentissage orientés vers les compétences opérationnelles est abordée lors des manifestations de lancement organisées par l'accompagnement de la mise en œuvre.

Élaboration d'un concept de formation continue ○ ○ ●

État d'avancement de la mise en œuvre : voir plus haut.

Élaboration d'un concept d'évaluation des effets ○ ○ ●

État d'avancement de la mise en œuvre: comme indiqué dans les objectifs, cet objectif a été modifié. En mai 2022, le bureau Interface a été chargé de réaliser une évaluation de l'ONC basée sur un concept d'évaluation. Dans le cadre de l'accompagnement de la mise en œuvre, les réalisations (lettres d'information, formations organisées, formations continues, etc.) ont été recensées et documentées en continu.

Mise en œuvre sur la base des réformes pilotes de la formation commerciale initiale et du commerce de détail

À la fin janvier 2022, l'ONC tirait la conclusion générale suivante sur l'état de réalisation des objectifs à la fin janvier 2022: «Les récents développements sont de bon augure tant pour les révisions du commerce de détail, dont la mise en œuvre est prévue en 2022 déjà, que pour le domaine des employées et employés de commerce, qui sera réformé à partir de 2023. Toutes les parties prenantes font preuve d'un engagement exemplaire et s'emploient activement à réunir les conditions d'ordre institutionnel et organisationnel, ainsi que celles liées au personnel, pour une mise en œuvre réussie de ces réformes novatrices» (ONC, Brève information 08 / janvier 2022).

L'état détaillé de la réalisation des objectifs pour les produits et les prestations se présente comme suit:

Mise en œuvre dans le lieu de formation école

Plan d'études pour la culture générale (projet partiel 1)

État d'avancement de la mise en œuvre: les plans d'études nationaux pour la culture générale sont disponibles dans les trois langues nationales pour les quatre professions.

Plan d'études national de mise en œuvre en école par profession (projet partiel 2)

État d'avancement de la mise en œuvre: les concepts de mise en œuvre nationaux (plans d'études) pour les professions de la vente CFC et AFP sont disponibles dans les trois langues nationales.

Plan d'études national de mise en œuvre en école par profession (projets partiels 3 et 6)

État d'avancement de la mise en œuvre: les plans d'études nationaux Employé-e de commerce CFC et AFP pour la formation initiale en entreprise (FIEn) sont disponibles dans les trois langues nationales.

Les plans d'études nationaux pour la formation initiale en école (FIEn) CFC sont également disponibles dans les trois langues nationales.

Concepts linguistiques et concepts de mise en œuvre dans les écoles professionnelles et les écoles de commerce (projets partiels 2, 3, 5, 6 et 11)

État d'avancement de la mise en œuvre: le rapport sur les modèles d'organisation, le concept sommaire relatif à l'encouragement des compétences linguistiques, le concept de mise en œuvre du domaine à choix 2, le concept didactique détaillé relatif à la mise en œuvre des connaissances professionnelles dans le domaine FIEc sont disponibles. En outre, 60 modèles d'exercices ont été élaborés pour les notes d'expérience de chacun des deux champs professionnels. Des modèles d'exercices sont en cours de développement pour les examens finaux (y compris pour le commerce de détail et les employées et employés de commerce).

Séances de formation pour la mise en œuvre de l'orientation vers les compétences opérationnelles dans les écoles professionnelles (projet partiel 7)

État d'avancement de la mise en œuvre: six ateliers ont été réalisés avec un total de 1500 responsables du développement scolaire. La HEFP ainsi que des hautes écoles pédagogiques proposent des séances en présentiel sur la mise en œuvre de l'orientation vers les compétences opérationnelles en trois langues pour le personnel enseignant. Pour accompagner la mise en œuvre, les principaux outils et contenus d'apprentissage constituent un véritable environnement d'apprentissage et de travail numérique. Basées sur ce matériel, les séances en présentiel ne se dérouleront pas de manière uniforme à l'échelle nationale, comme prévu initialement, mais en fonction des besoins.

Concept de mise en œuvre du plan d'études pour la maturité professionnelle 1
Réflexions conceptuelles sur la maturité professionnelle 2 (projet partiel 4)

État d'avancement de la mise en œuvre: les plans d'études nationaux pour la maturité professionnelle intégrée 1 destinée aux employées et employés de commerce CFC (formation initiale en entreprise et en école) sont disponibles dans les trois langues nationales, de même que les concepts nationaux de mise en œuvre pour la maturité professionnelle additive 1 dans le domaine de la vente.

Des réflexions conceptuelles ont été menées pour le raccordement à l'enseignement de la maturité professionnelle 2.

Introduction des nouveaux plans d'études pour la culture générale en tenant compte des besoins spécifiques des différentes régions linguistiques

État d'avancement de la mise en œuvre: l'introduction a eu lieu dans le cadre de l'élaboration des plans d'études nationaux ainsi que de la formation continue destinée aux écoles professionnelles.

Garantie de l'élaboration des médias d'apprentissage en temps voulu

État d'avancement de la mise en œuvre: l'élaboration des médias d'apprentissage en temps voulu est garantie. Les organes responsables veillent à ce que des médias d'apprentissage orientés vers les compétences opérationnelles soient mis à disposition en vue de la conception d'un enseignement orienté vers les compétences opérationnelles.

Mise en œuvre dans le lieu de formation cours interentreprises

Coordination des travaux de mise en œuvre pour une introduction coordonnée et préparée des plans de formation

État d'avancement de la mise en œuvre: les principaux changements découlant de la révision ainsi que différents instruments de mise en œuvre (par ex. médias d'information, exigences posées aux personnes en formation et aux entreprises formatrices, règlement des CIE) sont disponibles sur les sites Internet de FCS, de la CSBFC et de la CIFC Suisse. Les organes responsables développent des règlements et des instruments de mise en œuvre pour une conception uniforme des cours interentreprises. Les branches de formation et d'examen élaborent les documents de mise en œuvre correspondants.

Mise en œuvre dans le lieu de formation entreprise

Coordination des travaux de mise en œuvre pour une introduction coordonnée et préparée des plans de formation

État d'avancement de la mise en œuvre: les principaux changements découlant de la révision ainsi que différents instruments de mise en œuvre (par ex. médias d'information, exigences posées aux personnes en formation et aux entreprises formatrices, FCS: mandats pratiques AFP et CFC) sont disponibles sur les sites Internet de FCS, de la CSBFC et de la CIFC Suisse. FCS met à disposition tous les instruments de mise en œuvre pour le lieu de formation entreprise. Idem pour la CIFC Suisse. La CSBFC a défini des standards minimaux pour les instruments de mise en œuvre dans les entreprises. Les branches de formation et d'examen développent sur cette base les instruments de mise en œuvre pour le lieu de formation entreprise.

Formation continue

Relevé des besoins de formation initiale et continue des enseignantes et enseignants, des formateurs et formatrices et des instructeurs et instructrices des cours interentreprises; coordination des travaux conceptuels et de contenu, clarification du besoin d'action en matière de développement de l'offre (projet partiel 7)

État d'avancement de la mise en œuvre: voir «séances de formation pour la mise en œuvre de l'orientation vers les compétences opérationnelles dans les écoles professionnelles». À partir du 4e trimestre 2022, des manifestations de lancement destinées aux enseignantes et enseignants sont proposées dans le cadre des séances de formation afin de répondre aux questions actuelles du personnel enseignant.

Financement

Garantie du financement, demande commune de financement du projet

État d'avancement de la mise en œuvre: le financement du projet est garanti. Les demandes sont déposées conjointement par les OrTra et les cantons.

Information et communication

Garantie de publication d'informations sur l'état d'avancement des travaux
Envoi des documents de mise en œuvre aux différentes parties prenantes (projet partiel 9)

État d'avancement de la mise en œuvre: l'information est communiquée par le biais de la lettre d'information commune de l'ONC ainsi que des séances d'information destinées aux écoles professionnelles et aux responsables de projet cantonaux qui sont proposées par les représentantes et représentants cantonaux de l'ONC en charge, en collaboration avec les autres membres de l'ONC. Sur le plan opérationnel, le GT Mise en œuvre dans les cantons de la CFPI (CSFP) propose également des séances d'information destinées aux responsables de projet cantonaux et aux établissements offrant des filières spécifiques (filières pour sportifs).

Les OrTra communiquent sur leur site Internet et lors des séances d'information; des informations sont en outre communiquées lors des conférences scolaires.

La CSFP informe ses organes à tous les niveaux et invite les représentantes et représentants extracantonaux de l'ONC à faire de même. Les thèmes relevant de l'ONC sont également discutés au sein de la CTFP.

De plus, un guide de planification de la mise en œuvre a été mis à la disposition des cantons (CSFP 2021).

Afin de garantir une information et une communication efficaces pendant le premier cycle de mise en œuvre, un portail d'information a été mis en ligne en octobre 2022.

Autres objectifs

Au cours du processus de mise en œuvre, il est apparu que d'autres projets partiels devaient être réalisés pour garantir l'ancrage de l'orientation vers les compétences opérationnelles, en particulier dans les écoles professionnelles. Les projets partiels ci-après ont été ajoutés.

- Élaboration de modèles d'exercices orientés vers les compétences opérationnelles pour les notes d'expérience dans les écoles professionnelles
- Élaboration de modèles d'exercices orientés vers les compétences opérationnelles pour les examens finaux dans les écoles professionnelles
- Élaboration d'un concept de mise en œuvre pour le commerce de détail avec MP additive 1
- Domaine à choix 2 pour les employées et employés de commerce CFC
- Accompagnement de la mise en œuvre pour le premier cycle de mise en œuvre dans les écoles professionnelles pour toutes les professions et intégration des travaux de l'ONC dans les structures ordinaires

Voir «concepts linguistiques et concepts de mise en œuvre dans les écoles professionnelles et les écoles de commerce», «concept de mise en œuvre du plan d'études pour la maturité professionnelle 1, réflexions conceptuelles sur la maturité professionnelle 2» et «relevé des besoins en formation initiale et continue des enseignantes et enseignants, des formateurs et formatrices et des instructeurs et instructrices des cours interentreprises; coordination des travaux conceptuels et de contenu, clarification du besoin d'action en matière de développement de l'offre».

Dimension politique

En 2021 en particulier, le thème de la réforme des professions commerciales a connu à plusieurs reprises une escalade au niveau politique. Ainsi, en mars, l'espace de formation de la Suisse du Nord-Ouest s'est adressé à la CSFP et au SEFRI en exprimant des doutes quant au calendrier prévu. En avril, les cantons latins (CIIP) se sont adressés au conseiller fédéral Parmelin pour lui demander de donner plus de poids aux langues nationales dans la réforme des apprentissages commerciaux. En juin 2021, la Commission de la science, de l'éducation et de la culture du Conseil des Etats (CSEC-E) a souhaité obtenir des informations sur la réforme. En août, l'ONC s'est entretenu avec plusieurs directrices et directeurs de l'éducation qui s'étaient également adressés au conseiller fédéral Parmelin avec des questions critiques sur la réforme. En avril 2022, une discussion sur les médias d'apprentissage a eu lieu entre l'organe responsable et la CIIP/CREME. Dans tous ces cas, l'ONC ou ses membres ont joué un rôle de médiateur et ont contribué à trouver de nouvelles solutions viables.

Financement

D'après le budget défini, c'est-à-dire les coûts attendus, les dépenses totales du projet ONC s'élèvent à 7 774 350 francs. Sur ce montant, 3 724 800 francs constituent des prestations propres de FCS, de la CSBFC et de la CIFC Suisse, ainsi que des cantons (frais de développement et de coordination, groupes d'accompagnement); 3 779 135 francs relèvent de prestations externes fournies par Ectaveo AG (accompagnement pédagogique, direction générale du projet et secrétariat du projet ONC), par le bureau Interface Politikstudien AG (évaluation), ainsi que par des bureaux de traduction. Ces frais sont pris en charge par le SEFRI. En juillet 2022, soit 18 mois après le début du projet, les coûts effectifs s'élèvent à 7 774 351 francs. Les OrTra et les cantons ont fourni des prestations propres d'un montant de 4 692 449 francs. Les prestations externes ont été rémunérées à hauteur de 3 081 901 francs au total. Les prestations propres du SEFRI (participation au comité stratégique de l'ONC, concertation, examen des demandes de financement) ne sont pas indiquées . L'exactitude des prévisions relatives aux coûts des prestations externes s'est jusqu'à présent vérifiée. Les coûts des prestations propres et externes fournies pour les différents projets partiels sont détaillés ci-après.

Tâches	Prestations propres				Prestations externes					
	Frais de développement		Frais de traduction		Cantons Développement/coordination		OrTra Développement/coordination		Total	
	Budget	État actuel au 07.22	Budget	État actuel au 07.22	Budget	État actuel au 07.22	Budget	État actuel au 07.22	Budget	État actuel au 07.22
Projet partiel 1 « Culture générale »	440'000.00	334'755.00	774'755.00		65'000.00	25'200.00	20'000.00	45'500.00	**575'000.00**	**405'455.00**
Projet partiel 2 « Vente : concepts de mise en œuvre écoles »	308'000.00	286'425.00	594'425.00		72'000.00	187'260.00	20'000.00	2'870.00	**425'000.00**	**476'555.00**
Projet partiel 2 « Examens, note d'expérience »	49'790.00	56'070.00	105'860.00		84'000.00	45'600.00	-	630.00	**143'790.00**	**102'300.00**
Projet partiel 3 « Commerce : concepts de mise en œuvre écoles »	352'000.00	322'245.00	674'245.00		65'000.00	222'040.00	20'000.00	1'610.00	**457'000.00**	**545'895.00**
Projet partiel 3 « Concepts linguistiques »	9'450.00	9'450.00	18'900.00		-	12'150.00	-	4'050.00	**9'450.00**	**25'650.00**
Projet partiel 3« Examens, note d'expérience »	59'190.00	53'235.00	112'425.00		84'000.00	42'720.00	9'000.00	2'520.00	**162'190.00**	**98'475.00**
Projet partiel 4 « Maturité professionnelle »	308'000.00	280'530.00	588'530.00		75'600.00	54'120.00	25'000.00	5'670.00	**418'600.00**	**340'320.00**
Projet partiel 4 « Maturité professionnelle vente »	34'335.00	36'225.00	70'560.00		10'000.00	12'600.00	-	630.00	**44'335.00**	**49'455.00**
Projet partiel 5 « Modèles d'organisation »	99'000.00	78'885.00	177'885.00		416'200.00	74'440.00	10'000.00	5'740.00	**532'200.00**	**159'065.00**
Projet partiel 6 « Modèles d'organisation FIEc »	300'000.00	254'160.00	554'160.00		207'200.00	138'907.50	95'000.00	67'162.00	**612'200.00**	**460'229.50**
Projet partiel 7 « Formation initiale/continue »	125'000.00	185'085.00	310'085.00		70'000.00	1'845'328.00	30'000.00	126'287.75	**265'000.00**	**2'156'700.75**
Projet partiel 8 « Évaluation des effets »	45'000.00	2'520.00	47'520.00		31'600.00	11'655.00	-	3'465.00	**82'600.00**	**17'640.00**
Projet partiel 9 « Information et communication »	264'873.00	243'630.00	508'503.00		161'200.00	84'105.00	70'000.00	1'044'074.10	**504'073.00**	**1'371'809.10**
Projet partiel 10 « ONC » (Coordination globale)	505'185.00	508'545.00	1'013'730.00		429'000.00	383'700.00	300'000.00	118'200.00	**1'239'185.00**	**1'010'445.00**
Projet partiel transversal « Analyse des constats généraux»	-	3'150.00	-		-	-		-		**3'150.00**
Projet partiel 11 « Domaines à choix 2 »	160'200.00	17'010.00	177'210.00		40'000.00	3'000.00	-	1'260.00	**209'872.15**	**21'270.00**
Projet partiel 12 « Accompagnement basé sur des preuves »	230'750.90	8'190.00	238'940.90		1'265'000.00	-	50'000.00	2'520.00	**1'553'250.90**	**10'710.00**
Groupe de travail mise en œuvre cantons	-	-	-	-	-	111'960.00	-	5'475.00	**-**	**117'435.00**
Total net (sans TVA)	**3'290'773.90**	**2'680'110.00**	**218'172.15**	**181'450.96**	**3'075'800.00**	**3'254'785.50**	**649'000.00**	**1'437'663.85**	**7'233'746.06**	**7'554'010.31**
TVA	253'389.60	206'368.47	16'799.25	13'971.72	-	-	-	-	**270'188.85**	**220'340.19**
Total brut (TVA comprise)	**3'544'163.50**	**2'886'478.47**	**234'971.40**	**195'422.68**	**3'075'800.00**	**3'254'785.50**	**649'000.00**	**1'437'663.85**	**7'503'934.90**	**7'774'350.50**

Il n'est pas possible d'effectuer une comparaison avec les coûts effectivement encourus lors d'autres réformes. Dans le cadre du processus ordinaire, un accompagnement pédagogique des réformes par la HEFP financé par la Confédération est proposé aux OrTra. Il n'est pas possible de procéder à une comparaison, car l'accompagnement pédagogique de l'ONC dépasse largement les prestations financées par la Confédération que la HEFP peut proposer (HEFP ; 2022). Les prestations se distinguent tant par l'intensité de l'accompagnement que par son étendue. Les prestations supplémentaires comprennent par exemple la direction de projet ainsi que la coordination de l'information et de la communication, les prestations de conception et celles qui relèvent de la formation d'adultes dans le domaine des modèles d'organisation et du développement scolaire, l'accompagnement systématique de la mise en œuvre ou encore l'élaboration de séries zéro pour les notes d'expérience des écoles professionnelles.

En ce qui concerne les prestations propres des cantons, il convient de noter qu'elles n'ont encore jamais été recensées dans le cadre de mises en œuvre. Aucune comparaison avec de précédents projets de réforme n'est donc possible à cet égard non plus.

Membres de l'ONC

Dr. Petra Hämmerle, Ectaveo AG
Roland Hohl, CIFC Suisse / CSBFC
Regula Kreyenbühl, canton de Zurich (à partir du 1.2.2022)
Andres Meerstetter, canton de Zurich (jusqu'au 31.1.2022)
Toni Messner, SEFRI
Dr. Daniel Preckel, canton de Lucerne
Dr. Niklaus Schatzmann, canton de Zurich
Dr. Esther Schönberger, présidente de la CSEPC
Sven Sievi, FCS
Jean-Daniel Zufferey, canton de Vaud

Nathalie Bardill, secrétariat de la CSFP (jusqu'au 14.10.2021) / Katja Dannecker (à partir du 15.10.2021)

Références

HEFP (2020): rapport sur les résultats de l'auto-évaluation réalisée par les enseignantes et enseignants et les cadres des écoles professionnelles à propos de l'orientation vers les compétences opérationnelles Zollikofen.

HEFP (2022): développement des métiers; mise en œuvre dans la formation professionnelle initiale. Zollikofen (lien).

ONC (2020 ss). Brèves informations de l'ONC (lien).

ONC (2021 ss). Rapports à l'attention du SEFRI.

CSFP 2020: mandat relatif au projet pilote des partenaires de la formation professionnelle «Mise en œuvre de l'orientation vers les compétences relative aux révisions 'Employé-e-s de commerce 2022', 'Vente 2022+' et 'Réorientation de la profession d'assistant-e de bureau AFP'». Berne. (Lien)

CSFP 2021: mise en œuvre des réformes Vente 2022+, Employé-e-s de commerce 2022 et Réorientation de la profession d'assistant-e de bureau. Guide pour les cantons et feuille de route. Berne.

INTERFACE

Mise en œuvre nationale de la réforme des professions d'employé-e-s de commerce et de la vente – évaluation de projet « ONC »

Rapport d'évaluation à l'attention de l'organe national de coordination (ONC)

Lucerne, le 16 décembre 2022

Auteures et auteurs

Ruth Feller, lic. phil. I (direction de projet)
Dr Karin Büchel (collaboratrice de projet)
Deborah Fritzsche (collaboratrice de projet)

INTERFACE Politikstudien
Forschung Beratung AG

Seidenhofstrasse 12
CH-6003 Lucerne
Tél. +41 (0)41 226 04 26

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

www.interface-pol.ch

Donneur d'ordre

Organe national de coordination (ONC)

Référence bibliographique

Büchel, Karin ; Fritzsche, Deborah ; Feller, Ruth (2022) : Mise en œuvre nationale de la réforme des professions d'employé-e-s de commerce et de la vente
Évaluation de projet « ONC ». Rapport d'évaluation. Interface Politikstudien Forschung Beratung, Lucerne.

Durée

De mai à novembre 2022

Référence du projet

Numéro de projet : 21-031

1. Mandat d'évaluation et méthodologie **4**
1.1 Introduction 4
1.2 Objectif et but de l'évaluation 4
1.3 Méthodologie 5

2. Synthèse des résultats **6**
2.1 Évaluation de l'ONC et de l'atteinte de ses objectifs 6
2.2 Comparaison entre l'ONC et les structures ordinaires 9
2.3 Enseignements tirés des expériences faites avec l'ONC 10

3. Bilan et orientation **13**
3.1 Conclusion 13
3.2 Recommandations concernant le développement des structures ordinaires 13

Annexe **15**
A 1 Liste des personnes interviewées 15

1. Mandat d'évaluation et méthodologie

1.1 Introduction

Dans la formation initiale des professions d'employé-e-s de commerce et de la vente, une collaboration régulière entre les organes responsables des formations professionnelles initiales et les partenaires associés avait déjà eu lieu pendant la phase de développement des révisions globales des décrets sur la formation (ordonnance sur la formation et plan de formation) et de l'orientation vers les compétences opérationnelles correspondante. Pour des raisons structurelles (écoles professionnelles communes, etc.) ainsi que pour accompagner la mise en œuvre de la révision et de l'orientation vers les compétences opérationnelles, les partenaires associés ont créé en août 2020 l'*organe national de coordination* (ONC), sous la forme d'un projet pilote en vue de la phase de mise en œuvre. L'ONC n'a donc pas accompagné l'ensemble du processus de réforme, mais a été mandaté de manière explicite pour la phase de mise en œuvre. Du côté de la Confédération, l'ONC composé de représentants des partenaires associés est rattaché au Secrétariat d'État à la formation, à la recherche et à l'innovation (SEFRI). Les cantons sont représentés par des membres de la Conférence suisse des offices de la formation professionnelle (CSFP). Par ailleurs, des représentants des organisations du monde du travail, de la formation commerciale initiale (Conférence suisse des branches de formation et d'examens commerciales (CSBFC) et Communauté d'intérêts Formation commerciale initiale Suisse (CIFC Suisse)) ainsi que du commerce de détail (Formation du Commerce de Détail Suisse (BDS FCS) font également partie de l'ONC. Enfin, les écoles professionnelles sont aussi représentées au travers de la représentation de la Conférence suisse des écoles professionnelles commerciales (CSEPC). La direction de projet a été confiée à la société Ectaveo en tant que mandataire externe.

Au niveau du système, l'ONC devait permettre de tester une nouvelle procédure dans le cadre de l'introduction de révisions complexes des plans de formation. L'ONC devait assurer la liaison avec les instances de décision des partenaires associés respectifs et d'autres parties prenantes pertinentes. Par ailleurs, il devait veiller à ce que les éventuels besoins d'agir puissent être identifiés et traités à temps. Par son travail, l'ONC devait soutenir le succès du processus de réforme et créer les bases d'une mise en œuvre coordonnée. Dans le cadre de ces objectifs, l'ONC avait deux tâches principales à remplir. Premièrement, il a élaboré, sous la forme de différents projets partiels, en aval du plan de formation, divers concepts et instruments de mise en œuvre destinés aux écoles professionnelles. Deuxièmement, l'ONC est responsable du suivi de mise en œuvre récemment lancé.

Entre-temps, les travaux de l'ONC ont largement progressé, si bien qu'il est indiqué de dresser la rétrospective des activités de l'ONC à ce jour.

1.2 Objectif et but de l'évaluation

Dans le cadre d'une évaluation de projet, l'activité de l'ONC a été évaluée sur une base interne (par l'ONC lui-même, voir rapport séparé[1]) et externe (dans le présent rapport). Pour l'évaluation de projet externe, les organisations responsables et les cantons ont mandaté la société *Interface Politikstudien Forschung Beratung AG*, sise à Lucerne. L'objectif

[1] Organe national de coordination (2022) : Évaluation de l'Organe national de coordination de la réforme des professions d'employé-e-s de commerce et de la vente. Partie 1 : analyse documentaire.

de l'évaluation de projet externe était de refléter les tâches de l'ONC ainsi que le processus de mise en œuvre à ce jour, d'une part, d'un point de vue interne (perception interne de l'ONC) et d'autre part, d'un point de vue externe (parties prenantes à l'échelon du pilotage du système). Les interrogations suivantes ont en particulier dirigé l'orientation de l'évaluation :

- Dans quelle mesure l'ONC a-t-il atteint les objectifs fixés lors de sa création ?
- L'output de l'ONC aurait-il également pu être fourni par les structures ordinaires (en termes de temps, de contenu et de financement) ?
- Quelles alternatives à l'ONC existe-t-il pour la mise en œuvre de réformes de formation complexes et de grande envergure ?
- Quelles conditions cadres doivent être réunies pour coordonner la mise en œuvre de réformes de professions complexes et de grande envergure (sans l'ONC) ?

1.3 Méthodologie

Pour l'évaluation du projet de l'ONC, Interface a choisi une approche qualitative. Pour l'étude de la perception interne, cinq entretiens individuels et de groupe, basés sur un guide, avec les membres de l'ONC ont été réalisés. Pour l'étude de la perception externe, Interface a réalisé six entretiens de groupe avec les membres du Comité de la CSFP, de la Conférence tripartite de la formation professionnelle (CTFP), de la Commission Formation professionnelle initiale (CFPI), de la Commission de développement professionnel (CDP) ainsi que des représentant-e-s des cantons, non représentés dans l'une des deux commissions précitées. Les entretiens ont fait l'objet d'un procès-verbal, et leur contenu a été analysé en référence aux interrogations de l'évaluation.

À ce stade, il convient de noter que, si l'approche qualitative choisie n'aboutit pas à la quantification des résultats, elle permet à l'évaluation d'acquérir des connaissances approfondies sur le fonctionnement, l'activité et l'impact de l'ONC. Par ailleurs, il convient de souligner que les différences entre la révision de la profession d'employé-e de commerce et celle du commerce de détail (p. ex. historique, degré de centralisation, degré de politisation, etc.) n'ont pu être prises en compte que partiellement dans le cadre de la présente évaluation, puisque l'activité de l'ONC en tant qu'organe de pilotage des deux révisions était au centre de la présente évaluation. En outre, le présent rapport ne contient aucune indication sur les méthodes de travail effectives des membres de l'ONC. Celles-ci ont été consignées sur la base d'une analyse documentaire dans un rapport séparé de l'ONC[2]. Enfin, pour des raisons liées aux ressources, en accord avec le mandant, l'évaluation se limitait à un cercle donné de personnes interrogées.

Dans le chapitre 2 ci-après, les résultats de l'évaluation sont représentés sous forme de synthèse. Au point 2.1, l'ONC est évalué en substance et eu égard à l'atteinte de ses objectifs. Au point 2.2, les avantages et les inconvénients de la conception de la phase de mise en œuvre du processus de réforme au moyen de l'ONC et des structures ordinaires sont mis en lumière. Le point 2.3 expose ensuite les conclusions à prendre en compte pour le pilotage futur des processus de développement professionnel. Pour conclure, le chapitre 3 contient un bilan et une série de recommandations d'action à l'attention des partenaires associés.

2 Cf. note en bas de page 1.

2. Synthèse des résultats

Dans ce chapitre, les résultats de la collecte de données sont représentés sous forme résumée et évalués selon les termes des questions de l'évaluation.

2.1 Évaluation de l'ONC et de l'atteinte de ses objectifs

Collaboration au sein de l'ONC

Les membres de l'ONC décrivent la collaboration au sein de l'organe comme productive et constructive. Ils ont ressenti un engagement commun au sein de l'organe et ont œuvré conjointement à la réalisation des objectifs fixés. La direction de projet externe confiée à Ectaveo a été perçue par les membres de l'ONC comme un soutien efficace. Ils estiment qu'Ectaveo détient les connaissances nécessaires en direction et gestion de projet et que le projet a ainsi bénéficié de ressources supplémentaires.

Les personnes interrogées au sein et hors de l'ONC ont salué l'engagement personnel des membres de l'ONC ainsi que le temps consacré au projet. Parallèlement, ils ont toutefois constaté que certains membres de l'ONC ont, par moments, atteint leurs limites de résistance face à la charge de travail plus élevée qu'escompté.

Mise en place, rôle et mandat de l'ONC

Pour les membres de l'ONC, les rôles au sein de l'ONC étaient répartis de manière claire et pertinente. En revanche, de leur point de vue, le fait que l'organe ne dispose d'aucune compétence financière ni de donner des instructions a entravé les activités opérationnelles et stratégiques de l'ONC.

Du point de vue interne et externe, les personnes interrogées estiment unanimement que le rôle de l'ONC n'avait pas été communiqué de manière suffisamment transparente vers l'extérieur. En particulier, la relation de l'ONC avec les structures ordinaires et l'intégration de l'ONC en tant qu'acteur du processus de développement professionnel étaient trop floues. L'ONC a été mis en place en prévision de la phase de mise en œuvre ; toutefois, il avait commencé son travail déjà avant l'adoption officielle de l'ordonnance sur la formation. En outre, les membres de l'ONC ont pris en charge des tâches de pilotage et traité, dans une première phase, également des questions de fond en rapport avec l'évaluation de l'audition du SEFRI. En particulier, les membres de la CDP considèrent que cela a conduit à un contrôle excessif de leur commission, lequel a contrarié les membres de la CDP et les a personnellement affectés. Cela a eu une influence négative sur l'acceptation de l'ONC, et la relation entre la CDP et l'ONC en été durablement affectée.

Eu égard au rôle d'Ectaveo, du point de vue externe, il est déploré que l'attribution du projet à Ectaveo n'ait pas fait l'objet d'une procédure de soumission. Du point de vue des organisations du monde du travail, il était toutefois important qu'Ectaveo accompagne également la mise en œuvre afin de garantir la constance des concepts didactiques – aussi en considérant le calendrier ambitieux de la révision. Ils justifient ce point de vue en soulignant qu'Ectaveo a soutenu les organisations du monde du travail déjà pendant la phase de développement, en qualité de consultant en pédagogie professionnelle. En outre, elle dispose de vastes connaissances et expériences en rapport avec les décrets sur la formation, la conception de l'orientation vers les compétences opérationnelles ainsi que de la structure des concepts et instruments de mise en œuvre en aval du plan de formation.

Composition de l'ONC

La composition de l'ONC a été évaluée de façon ambivalente dans le cadre des entretiens. Les personnes interrogées jugent positif le fait que la représentation des deux organisations du monde du travail au sein de l'ONC ait permis de poursuivre de manière profitable, pendant la période de mise en œuvre, la collaboration interprofessionnelle née durant la phase de développement. Par ailleurs, les personnes interrogées estiment que les chevauchements de représentation avec la CFPI – Daniel Preckel et Jean-Daniel Zufferey, également membres de l'ONC – ainsi qu'avec le comité de la CSFP – Niklaus Schatzmann, également membre de l'ONC – ont facilité le flux d'information avec ces deux organismes. En revanche, certaines personnes interrogées déplorent le fait que, malgré un certain lien personnel entre l'ONC et la CDP par l'intermédiaire de Jean-Daniel Zufferey, ancien membre de la CDP, aucune représentation permanente de cette commission de la CSFP n'ait intégré l'ONC. Certaines personnes représentant le point de vue externe auraient souhaité, dans ce contexte, une représentation personnelle directe.

Le fait qu'un directeur d'office, en la personne de Niklaus Schatzmann, ait été membre de l'ONC est perçu de différentes façons par les personnes interrogées. D'un côté, la fonction apporte les connaissances stratégiques nécessaires ainsi qu'une bonne assise politique. D'un autre côté, les directeurs d'offices ont généralement une certaine distance par rapport à la mise en œuvre et ne disposent pas des connaissances correspondantes.

La représentation des écoles professionnelles au sein de l'ONC est perçue par les membres de l'ONC comme un avantage évident, car elle a permis l'implication dans le processus de réforme d'un autre acteur important de la mise en œuvre, directement concerné. Parallèlement, d'un point de vue externe, il est déploré que, contrairement aux commissions DP & Q, aucune représentation directe du corps enseignant spécialisé n'ait été impliquée au sein de l'ONC. Une telle représentation avait pourtant été souhaitée par la CSFP et la CSEPC dans le cadre des projets partiels de l'ONC.

D'un point de vue externe, principalement les petits cantons latins déplorent que seuls les grands cantons aient été représentés au sein de l'ONC et que le canton de Zurich, pour sa part, ait été surreprésenté, avec deux représentants cantonaux et l'entreprise zurichoise Ectaveo. Les petits cantons de la Suisse latine, quant à eux, étaient sous-représentés au sein de l'ONC. De ce fait, l'organisme manquait de connaissances à propos des conditions régionales, ce qui a parfois rendu difficile la mise en œuvre de la réforme en Suisse latine. À cet égard, les membres de l'ONC se montrent autocritiques et concèdent que la Suisse romande aurait effectivement pu être davantage impliquée. Pour leur part, les représentant-e-s des petits cantons germanophones indiquent qu'ils n'auraient pas pu assumer les tâches liées à la représentation au sein de l'ONC avec les ressources dont ils disposent et saluent le fait que les grands cantons (Zurich, Lucerne et Vaud) se soient engagés au sein de l'ONC.

Ressources et processus

Différentes parties saluent le financement du projet pilote par le SEFRI ainsi que la mise à disposition de ressources humaines par les cantons de l'ONC, à savoir Lucerne, Vaud et Zurich. En revanche, les membres de l'ONC, en particulier, déplorent que la situation de financement d'Ectaveo ait longtemps manqué de clarté et que celle-ci ait été contrainte d'apporter un préfinancement.

Objectif 1 : « l'ONC assure la mise en œuvre réussie et coordonnée de la réforme »

La majorité des personnes interrogées s'accordent à penser que, sans l'ONC, la réforme complexe et de grande envergure n'aurait pas pu être mise en œuvre, ou du moins pas dans les délais impartis ni dans la qualité attendue. L'ONC a apporté de l'apaisement et de la

clarté dans la situation politique tendue et suscité la confiance des cantons, attestant la volonté de travailler à une mise en œuvre coordonnée. Les membres de l'ONC ont assumé leur mandat de coordination et fourni les prestations prévues, par exemple dépliants ; concepts de formation initiale et continue pour les enseignant-e-s et matériel pédagogique. Quelques représentant-e-s des cantons indiquent que, sur la base de l'information de la CSFP (procès-verbal) au printemps 2021, il leur a été possible d'anticiper les coûts et de réaliser les réserves nécessaires.

Objectif 2 : communication et information uniformes et coordonnées

Les personnes interrogées considèrent toutes que l'objectif de garantir une communication et une information uniformes et coordonnées n'a pas été atteint à ce jour. En raison du manque de clarté par rapport aux interfaces entre l'ONC et les structures ordinaires, les voies d'information et de communication n'étaient pas toujours claires. Faute de temps, il n'a pas été possible de procéder aux clarifications nécessaires. Par conséquent, les parties prenantes ne pouvaient pas se référer à une « voie officielle », par exemple via une hiérarchie de communication, telle qu'elle existe dans les processus ordinaires. De nombreuses informations ne sont donc pas parvenues, ou tardivement, aux acteurs concernés « à la base ». Quant à l'information des entreprises, il s'avère en outre que les processus de communication, les responsabilités existantes et les prestations de l'ONC ont été perçus de manière très différente par les personnes interrogées. Par exemple, certain-e-s représentant-e-s des cantons attendaient que l'ONC endosse la responsabilité de la réalisation des instruments de mise en œuvre pour les entreprises, bien que cette tâche ne fasse en réalité pas partie de son mandat.

En outre, l'ONC n'a pas toujours été en mesure de répondre aux différents besoins des destinataires en matière d'information. Le site Internet créé, sur lequel les informations sont désormais publiées, est en revanche perçu comme un moyen pertinent d'améliorer la communication.

Objectif 3 : condition pour l'assurance et le développement de la qualité

La plupart des personnes interrogées estiment que l'ONC a majoritairement atteint l'objectif n°3. Les personnes interrogées justifient cette évaluation par le fait qu'un concept uniforme de formation initiale et continue pour les enseignant-e-s a été mis en place et que la plateforme commune « Konvink » crée une base commune pour d'autres instruments de mise en œuvre. La pertinence de la qualité des instruments de mise en œuvre ne pourra, quant à elle, être déterminée que lors de la mise en œuvre concrète. Il n'est donc pas possible de porter un jugement définitif à ce stade de la réforme. Certains membres de l'ONC estiment toutefois que le suivi de mise en œuvre prévu soutient l'assurance et le développement de la qualité dans les écoles.

Comme déjà indiqué plus haut, certain-e-s représentant-e-s de petits cantons latins dénoncent le fait que le concept de formation initiale et continue soit principalement adapté aux conditions en vigueur en Suisse alémanique et ne s'applique que partiellement à la Suisse latine. D'autres représentant-e-s des cantons jugent les frais liés à la formation initiale et continue trop élevés.

Objectif 4 : décharge des cantons

La plupart des personnes interrogées estiment que l'objectif n° 4 est majoritairement atteint. Certain-e-s représentant-e-s des cantons rapportent que, grâce à l'ONC et au grand engagement personnel de ses membres, elles/ils perçoivent un allègement significatif, puisque l'ONC a élaboré les dépliants, programmes, etc. à l'attention des cantons. Comme mentionné plus haut, certains petits cantons ont apprécié le fait que les grands cantons aient fait progresser la réforme dans le cadre de l'ONC.

2.2 Comparaison entre l'ONC et les structures ordinaires

La section suivante détaille les avantages et inconvénients d'un processus de réforme accompagné par un ONC ou les structures ordinaires cités par les personnes interrogées.

Les avantages d'un ONC par rapport aux structures ordinaires

Pour la plupart des personnes interrogées, l'un des avantages a été que, pour la première fois, les travaux de mise en œuvre étaient coordonnés et encadrés par un organe à l'échelle nationale. Cette tâche de coordination n'est pas prévue au sein des structures ordinaires et n'avait donc jusqu'ici jamais été mise en œuvre sous cette forme. Les observateurs internes estiment que la mise en œuvre coordonnée au niveau national par l'ONC a soutenu de manière déterminante l'ancrage du changement de paradigme eu égard au contenu dans la formation initiale des professions d'employé-e-s de commerce et de la vente.

Un autre avantage de l'ONC du point de vue de nombreuses personnes interrogées résidait dans le fait que l'organe soit parvenu à surmonter les blocages dans le processus de réforme de la formation commerciale initiale, issus de divergences, et qu'en sa qualité d'organe, il ait pu rechercher le dialogue également au niveau politique et s'engager en faveur de la mise en œuvre de la réforme. Les structures ordinaires ne seraient pas parvenues à mettre en œuvre une réforme si vaste et complexe dans le laps de temps prévu – également du fait des nombreux paliers politiques à respecter. Un autre avantage de l'ONC a été de pouvoir rendre accessibles des ressources nationales (du côté du SEFRI) au processus de réforme.

Les membres de l'ONC considèrent en outre que l'organe avait l'avantage d'être apparemment plus agile que les structures ordinaires, facilitant ainsi la mise en œuvre de l'innovation. Par rapport au processus ordinaire, les membres de l'ONC soulignent également les aspects avantageux de l'organisation et de la direction de projet professionnelles pour le processus de réforme. Enfin, les membres de l'ONC interrogés jugent également avantageuse la participation des représentants des partenaires associés au sein de l'organe. Cela a permis de réunir dans un même organe les acteurs concernés par la mise en œuvre, afin de profiter de voies de communication courtes et de faciliter la résolution des défis.

Les inconvénients de l'ONC par rapport aux structures ordinaires

Selon l'ensemble des personnes interrogées, le plus gros inconvénient de l'ONC est son rapport mal défini aux structures ordinaires. De nombreuses personnes interrogées estiment que le parallélisme avec les structures existantes, notamment la CDP, la CFPI et les commissions DP & Q, est particulièrement rebutant et aurait nécessité une meilleure clarification des rôles. Il a pourtant été renoncé à une telle clarification des rôles dans la première phase du projet. Ce n'est que dans le cadre des projets partiels de l'ONC, portés sur l'élaboration des concepts et des instruments de mise en œuvre en aval du plan de formation, que les compétences des partenaires de la formation professionnelle – principalement les organes responsables des formations professionnelles initiales ainsi que leurs commissions DP & Q – ont pu être clarifiées. La clarification des rôles, négligée au début du projet, a toutefois eu un impact négatif sur la légitimité et l'acceptation de l'organe pendant toute la durée du projet.

Certaines personnes perçoivent par ailleurs comme un inconvénient la composition de l'ONC – contrairement à celle de la CDP et des commissions DP & Q – car les petits cantons latins et les enseignant-e-s n'étaient pas représentés au sein de l'organe. Enfin, l'absence d'identité juridique et, par conséquent, de compétences financières et décisionnelles correspondantes constituait un inconvénient évident de l'ONC, notamment du point de vue interne.

2.3 Enseignements tirés des expériences faites avec l'ONC

Les personnes interrogées retirent de l'expérience du projet pilote un grand nombre d'enseignements pour les processus de développement professionnel en général et eu égard à la potentielle mise en place d'autres ONC. Ces enseignements sont détaillés dans la section suivante.

2.3.1 Enseignements pour les processus de développement professionnel en général

| Prendre au sérieux les partenaires associés

Certaines personnes interrogées ont eu l'impression que la collaboration entre les partenaires associés n'a pas toujours été vécue dans le cadre de cette réforme. Selon elles, cela s'est traduit par le fait que les cantons et les organismes responsables avaient quelquefois des attentes différentes vis-à-vis de leurs interlocuteurs, par exemple en ce qui concerne la communication. Les personnes interrogées ont donc à plusieurs reprises souligné qu'une collaboration fonctionnelle entre les partenaires associés était éminemment importante pour le succès des processus de développement professionnel. Certaines personnes interrogées demandent que les parties prenantes se réfèrent à nouveau davantage à l'esprit du partenariat associatif. Par ailleurs, la coopération au sein des structures ordinaires doit être renforcée, par exemple en clarifiant soigneusement et au moment opportun les rôles et responsabilités, en toute équité.

| Prendre en compte la mise en œuvre dès le début

Les membres de l'ONC soulignent qu'il est important de prendre en compte explicitement la mise en œuvre lors de toutes les étapes du processus de développement professionnel. Cela, afin d'assurer la continuité et la faisabilité des concepts pédagogiques, par exemple. Cette exigence impliquerait toutefois que le financement réparti entre le développement et la mise en œuvre soit reconsidéré.

| Définir les voies de communication

Les personnes interrogées ont maintes fois souligné l'importance d'une hiérarchie de communication claire, pour que les informations nécessaires parviennent aux acteurs de la mise en œuvre « à la base ». Précisément dans le cadre de projets de réforme aussi vastes et complexes, il est indispensable de prévoir de manière ciblée les ressources nécessaires pour la communication. La constellation complexe des acteurs aux différents niveaux impliqués exige une communication spécifique aux destinataires et aux groupes cibles – la concevoir nécessite les ressources correspondantes.

| Anticiper suffisamment tôt l'étendue et les conséquences financières des réformes

Du point de vue des personnes interrogées, il est d'intérêt central que les cantons discernent à temps l'étendue et les conséquences financières des réformes professionnelles, afin de pouvoir mettre à disposition les ressources financières et humaines correspondantes. Comme points de repère pour une telle estimation, les personnes interrogées citent la complexité de la réforme, l'ampleur du changement méthodologique (degré d'innovation / changement de paradigme) ainsi que l'importance de la branche. Par ailleurs, l'impact de la réforme sur le système contextuel, par exemple la maturité professionnelle, etc., doit également être prise en compte.

| Régler les procédures en cas de divergences et d'escalade au plan politique

Pour éviter des blocages dans les futurs processus de développement professionnel, en raison de divergences, les personnes interrogées proposent de définir clairement la procédure en cas de conflit. Pour cela, il faut déterminer qui est légitimé à prendre des décisions en cas de conflit et quels processus en découlent. Les personnes interrogées à l'interne soulignent qu'il convient de réagir de manière adéquate, précisément aux éventuelles

tensions et revendications politiques externes au processus. Cela peut passer, entre autres, par une réflexion précoce sur la mise en œuvre lors des processus de développement professionnel (voir ci-dessus) et par une information proactive au niveau politique. Eu égard à l'information, les représentant-e-s du point de vue interne considèrent que tous les partenaires associés endossent les mêmes responsabilités.

Renforcer les commissions DP & Q

De nombreuses personnes interrogées estiment que les commissions DP & Q doivent être davantage soutenues lors des phases de mise en œuvre de réformes professionnelles. En particulier face aux situations politiques tendues ainsi que dans le cadre de réformes complexes et de grande ampleur, les commissions atteignent leurs limites. Compte tenu également du fait que les exigences relatives aux processus de développement professionnel devraient augmenter à l'avenir, concédant une importance grandissante aux instruments de mise en œuvre. Les commissions DP & Q – en particulier celles peu institutionnalisées – doivent pouvoir bénéficier en cas de besoin de ressources techniques, financières et humaines, voire d'une direction de projet externe. Parallèlement, il ressort clairement des entretiens que de nombreuses personnes interrogées sont foncièrement opposées à une institutionnalisation intégrale des commissions DP & Q. Elles soulignent l'importance de la composition actuelle sous forme de milice, car celle-ci permet d'intégrer les connaissances décisives de mise en œuvre « de la base » dans le processus de réforme professionnelle. En revanche, les personnes interrogées portent un regard ambivalent sur l'idée de conférer des compétences décisionnelles aux commissions DP & Q.

Quelques personnes interrogées voient un potentiel de développement également en dehors de la phase de mise en œuvre. Ainsi, certaines personnes interrogées suggèrent d'envisager à l'avenir la création de comités de préparation ou de soutien dès la phase de développement, afin d'apporter un plus grand soutien à la CDP.

Aménager un calendrier plus flexible

Les personnes interrogées s'accordent sur le fait que le calendrier serré de la réforme n'aurait pas pu être respecté sans le concours de l'ONC. De nombreuses personnes interrogées émettent par ailleurs un avis critique quant à la pertinence d'un calendrier fixe pour des réformes d'une telle envergure. Les personnes interrogées au niveau cantonal sont nombreuses à penser qu'il faut allouer suffisamment de temps aux réformes de grande ampleur et complexes, pour que les commissions (commissions DP & Q et de la CSFP), lesquelles doivent traiter la réforme en plus des affaires courantes, puissent suivre le rythme. Une personne interrogée estime par exemple que les contraintes de temps dans le cadre des tickets provisoires[3] du SEFRI (date de mise en œuvre prévue) doivent être repensées, afin de réduire d'emblée la pression du temps dans le cadre des réformes. Les représentant-e-s des organisations du monde du travail objectent toutefois que, compte tenu de la dynamique croissante du marché du travail, une mise en œuvre rapide des révisions gagne en importance. De leur point de vue, les processus dans le cadre des structures ordinaires sont trop lents pour suivre ces développements.

[3] SEFRI(2016) : Demande de ticket provisoire pour l'ordonnance sur la formation professionnelle initiale (orfo) et le plan de formation pour la création d'une nouvelle formation professionnelle initiale. *https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=&ved=2ahUKEwjIsOet09X6AhU5gP0HHR7bCEkQFnoECBEQAQ&url=https%3A%2F%2Fwww.sbfi.admin.ch%2Fdam%2Fsbfi%2Fde%2Fdokumente%2F2016%2F11%2Fantrag-vorticket.DOCX.download.DOCX%2FAntragsformular_VorTicket_d.docx.DOCX&usg=AOvVaw3E5A7rKDq1_UNiuLY0PBeR*, accès le 10 octobre 2022.

2.3.2 Enseignements tirés en vue de la mise en place d'autres ONC

La plupart des personnes interrogées défendant le point de vue externe sont unanimes à penser que la mise en place d'un ONC ne serait pas une solution envisageable dans les futurs processus de développement professionnel et qu'il convient de continuer à travailler avec les structures ordinaires. Les membres de l'ONC, quant à eux, considèrent qu'il serait possible de développer les structures ordinaires pour permettre à l'avenir également, selon les besoins, la mise en place d'un organe, assumant des fonctions et des tâches comparables à celles de l'actuel ONC. Précisément, lorsqu'il s'agit d'anticiper et d'aborder de manière adéquate les tensions politiques ou de mettre en commun des compétences et des intérêts divergents, un tel organe peut s'avérer utile. C'est notamment le cas lors de révisions conséquentes, approfondies, au contenu exigeant, innovantes et/ou complexes. Par ailleurs, un ONC pourrait être avantageux dans le cadre de réformes présentant un impact potentiellement élevé sur le système contextuel (p. ex. maturité professionnelle). Les membres de l'ONC partent en outre du principe que la mise en place d'autres ONC pourrait être examinée afin de soutenir les organisations du monde du travail peu institutionnalisées lors de processus de développement professionnel complexes.

3. Bilan et orientation

3.1 Conclusion

L'ONC a dans une large mesure assumé ses tâches principales et majoritairement atteint les objectifs 1, 3 et 4 y afférents, voir le point 2.1. L'objectif 2 « Communication et information uniformes et coordonnées », n'a pas pu être atteint à ce jour. Pourtant, l'ONC est parvenu à mettre en œuvre la réforme dans le délai imparti et avec la qualité attendue.

L'expérience recueillie dans le cadre du projet pilote ONC a révélé que non seulement une composition représentative, mais aussi une organisation de projet minutieuse sont essentielles : les rôles, les compétences ainsi que l'intégration organisationnelle d'un tel organe doivent être clarifiés d'avance afin de garantir sa capacité d'action et sa légitimation. En outre, l'organe doit être doté des ressources temporelles, financières, humaines et techniques suffisantes afin de pouvoir travailler de façon productive, économique et orientée vers les objectifs. Enfin, il est apparu que des voies de communication claires et fonctionnelles revêtent une importance éminente pour la gestion des attentes et la mise en œuvre couronnée de succès d'une réforme. Afin de toujours adapter au calendrier et aux destinataires l'information et le processus de communication, des ressources adéquates doivent être disponibles.

Dans l'ensemble, les personnes interrogées évaluent différemment la mise en œuvre d'un processus de réforme avec le soutien d'un ONC. Du point de vue interne, un organe s'inspirant de l'ONC est considéré comme une option tout à fait envisageable, notamment eu égard aux exigences croissantes imposées aux futurs processus de développement professionnel. D'un point de vue externe, le recours à un nouvel ONC n'est majoritairement pas souhaitable.

Ces résultats engendrent un certain flou. D'un côté, la mise en œuvre de processus de réforme complexes et de grande envergure avec le concours d'un ONC n'est pas une option envisageable pour la majorité des personnes interrogées. D'un autre côté, un développement de l'organisation au sein des structures ordinaires est nécessaire afin de maîtriser à l'avenir des processus de réforme aussi complexes et de grande ampleur au sein des structures ordinaires.

3.2 Recommandations concernant le développement des structures ordinaires

Pour contrecarrer les divergences décrites ci-dessus, il est recommandé de considérer le processus de développement professionnel dans son ensemble et de le développer en conséquence. À ce stade, l'évaluation étend donc sa perspective à l'ensemble du processus de développement professionnel, se distançant de l'ONC et de la phase de mise en œuvre. L'orientation à long terme retenue par l'évaluation confirme également les aspects du processus de développement professionnel désignés par la Table Ronde Développement des professions, lesquels impliquent un besoin d'agir.[4]

[4] Table Ronde Développement des professions (2022) : le processus de développement des professions passé au crible et des pistes de solutions envisagées. *https://formationprofessionnelle2030.ch/images/pdf_fr/Table_Ronde_Developpement_des_professions_processus.pdf*, accès le 7 octobre 2022.

Orientation à long terme : revoir les structures ordinaires afin de les préparer aux futures exigences imposées aux processus de développement professionnel

Afin d'être en mesure de relever les défis futurs liés au processus de développement professionnel, il est judicieux de repenser et, le cas échéant, d'étoffer les structures ordinaires. Dans ce contexte, il est possible de se référer aux expériences réalisées avec l'ONC. Celles-ci ont montré qu'une planification précoce de processus de révision, la prise en compte de la mise en œuvre dès la phase initiale, des voies de communication claires ainsi que la dotation de ressources humaines et techniques suffisantes sont essentielles pour permettre une mise en œuvre coordonnée des révisions. En outre, une série d'instruments et de processus méthodologiques ont été créés dans le cadre de l'ONC, lesquels devraient s'avérer utiles dans d'autres processus de développement professionnel.

Selon les enseignements tirés de l'expérience de l'ONC, exposés au point 2.3, lors des futurs processus de développement professionnel en général et dans les cas particuliers, il faudra notamment examiner à un stade précoce et avec attention les questions suivantes :

- Quelles sont l'étendue et la portée de la réforme ? Quel est le degré de complexité de la réforme et quel est l'impact sur le contexte pratique ?
- Qui prend en charge la coordination afin d'obtenir une mise en œuvre aussi harmonieuse que possible à l'échelle suisse ?
- Quelles exigences sont imposées au calendrier de la réforme professionnelle (du point de vue structurel [tickets provisoires et autres] et de celui du marché du travail) ?
- Un soutien financier, personnel et éventuellement professionnel de la CDP et des commissions DP & Q est-il préconisé ?
- Comment la collaboration entre la CDP, les organes responsables et leurs commissions DP & Q peut-elle être optimisée dans le cadre des phases de développement et de mise en œuvre ?
- Quelle procédure serait choisie en cas de divergences ou de tensions politiques ?
  Le cas échéant, quel organe prendrait position et assurerait la défense éventuelle des intérêts du processus de développement professionnel à l'échelle politique ? Quelle fonction la CTFP pourrait-elle assumer à l'avenir ?

L'équipe d'évaluation est consciente du fait qu'à différents niveaux, des développements sont déjà en cours, allant dans le sens de l'orientation proposée.

Annexe

A 1 Liste des personnes interviewées

Ci-dessous, vous trouverez la liste des partenaires d'entretien. Les personnes qui assument plusieurs fonctions apparaissent avec le nom de l'organe au nom duquel elles ont été interrogées. La plupart des entretiens ont été réalisés en allemand. Les représentant-e-s de Suisse latine marqué-e-s d'un * ont été interrogé-e-s dans le cadre d'un entretien mené en français.

Perspective interne

- Katja Dannecker (CFPI/CSFP)
- Petra Hämmerle (Ectaveo, animation)
- Roland Hohl (SKAAB et CIFC Suisse)
- Andres Meerstetter (canton de Zurich)
- Toni Messner, Michel Fior (SEFRI)
- Daniel Preckel (canton de Lucerne)
- Niklaus Schatzmann (canton de Zurich)
- Esther Schönberger (CSEPC)
- Sven Sievi (BDS FCS)
- Jean-Daniel Zufferey (canton de Vaud)

Perception externe

| CDP

- Florian Berset pour Odile Fahmy (SEFRI)*
- Peter Dinkel (canton de Zurich)
- Christoph Düby (canton de Berne)
- Fredy Fritsche (canton de St-Gall)
- Daniel Hug (canton de Vaud)*
- Christian Koch (canton de Thurgovie)
- Martin Kohlbrenner (canton de Bâle-Ville)
- Jodok Kummer (canton de Vaud)*
- Jean-Pierre Mini (canton du Tessin)*
- Bruno Müller (canton de St-Gall)
- Karin Rüfenacht (CSFP)*
- Karin Schmidt (canton de Zoug)
- Patrick Seiler (canton de Soleure)

| CFPI

- Michael Bussmann (canton de Lucerne)
- Paolo Colombo (canton du Tessin)
- Simone Grossenbacher (canton de Berne)
- Vincent Joliat (canton du Jura)*
- Gaetano Lentini (canton de Bâle-Ville)
- Sandro Schneider (canton d'Argovie)
- Walter Waltenspül (canton de Zurich)

| Comité de la CSFP

- Lionel Eperon (canton de Vaud)
- Benedikt Feldges (CIFC)
- Barbara Gisi (canton de Berne)
- Ulrich Maier (canton de Bâle-Ville)

- Daniel Reumiller (CDOPU)
- Christof Spöring (canton de Lucerne)

CTFP

- Nicole Cornu (ESS)
- Dieter Kläy (usam)
- Nicole Meier (UPS)
- Gabriel Fischer (Travail Suisse)
- Christophe Nydegger (CSFP)
- Peter Marbet (CSFP)
- Rémy Hübschi (SEFRI)

Autres cantons

- Pius Felder (canton de Nidwald)
- Brigitte Fornerod (canton de Fribourg)
- Thilo Briel (canton d'Obwald)
- Oscar Seger (canton de Schwyz)
- Gilles Thorel (canton de Genève)*