



Schweizerische Eidgenossenschaft  
Confédération suisse  
Confederazione Svizzera  
Confederaziun svizra

Département fédéral de l'économie DFE

**Office fédéral de la formation professionnelle et de la technologie OFFT**  
Management des ressources

# C

**Surveillance et révision des finances  
conformément à la nouvelle loi sur la formation professionnelle**

## **Concept**

Version: janvier 2008

## **Contact**

Office fédéral de la formation professionnelle et de la technologie  
Centre de prestations Management des ressources  
Secteur des finances  
Moreno Forni, responsable des contributions  
Effingerstrasse 27  
3003 Berne  
Tél. 031 322 28 86  
[moreno.forni@bbt.admin.ch](mailto:moreno.forni@bbt.admin.ch)

## **Remarque**

Ce concept a été élaboré sur mandat de l'OFFT et en collaboration avec l'entreprise PriceWaterhouseCoopers.

# Table des matières

<b>1</b>	<b>Principe de base</b> .....	<b>5</b>
<b>2</b>	<b>Situation initiale et objectifs</b> .....	<b>5</b>
<b>3</b>	<b>Impact de la nouvelle LFPr sur le pilotage et la surveillance dans le domaine de la formation professionnelle</b> .....	<b>6</b>
3.1	Introduction .....	6
3.2	Objectifs du controlling dans le domaine de la formation professionnelle .....	6
3.3	Octroi des subventions.....	7
3.4	Organisation du controlling.....	7
<b>4</b>	<b>Concept du controlling</b> .....	<b>8</b>
4.1	Systématique du pilotage et de la surveillance .....	8
4.2	Champs de controlling et critères de mesure .....	9
4.2.1	Vue d'ensemble	9
4.2.2	Prestations	10
4.2.3	Qualité	11
4.2.4	Transparence	11
4.3	Instruments à mettre en place pour le relevé des valeurs actuelles .....	11
4.4	Analyse des données et mesures de surveillance .....	11
4.4.1	Champ de controlling «Prestations»	12
4.4.2	Champ de controlling «Qualité»	14
4.4.3	Champ de controlling «Transparence»	15
4.5	Analyse des données et mesures pour les examens professionnels fédéraux, les examens professionnels fédéraux supérieurs et les filières des écoles supérieures (art. 56 LFPr, art. 65 OFPr).....	16
<b>5</b>	<b>Mesures financières</b> .....	<b>17</b>
<b>6</b>	<b>Processus de controlling</b> .....	<b>17</b>
<b>7</b>	<b>Mise en œuvre</b> .....	<b>19</b>

## Liste des figures

Figure 1 : Organisation du controlling .....	8
Figure 2 : Autorégulation du controlling .....	9
Figure 3 : Étapes du processus .....	18

## Liste des tableaux

Tableau 1 : Champs de controlling et critères de mesure.....	10
Tableau 2 : Analyse des données et mesures concernant l'exécution du mandat de prestations dans le champ de controlling «Prestations» .....	13
Tableau 3 : Analyse des données et mesures concernant l'adéquation de l'organisation dans le champ de controlling «Prestations» .....	13
Tableau 4 : Analyse des données et mesures concernant l'adéquation entre formation et besoin dans le champ de controlling «Prestations» .....	14
Tableau 5 : Analyse des données et mesures dans le champ de controlling «Qualité» .....	15
Tableau 6 : Analyse des données et mesures dans le champ de controlling «Transparence» .....	16

## Liste des abréviations

CA	Comptabilité analytique (calcul des coûts)
CC	Contribution à la couverture
CDF	Contrôle fédéral des finances
CDIP	Conférence suisse des directeurs cantonaux de l'instruction publique
CSC	Conférence en matière de subventions de construction
CSFP	Conférence suisse des offices de formation professionnelle
FPI	Secteur de la formation professionnelle initiale au sein de l'OFFT
FPS	Secteur de la formation professionnelle supérieure au sein de l'OFFT
ISCED	International Standard Classification of Education
LFC	Loi fédérale sur les finances de la Confédération
LFPPr	Loi fédérale sur la formation professionnelle
LHand	Loi fédérale sur l'égalité pour les handicapés
LSu	Loi fédérale sur les subventions
OFCL	Office fédéral des constructions et de la logistique
OFFT	Office fédéral de la formation professionnelle et de la technologie
OFFPr	Ordonnance fédérale sur la formation professionnelle
OFS	Office fédéral de la statistique
OFSP	Office fédéral du sport
Omt	Organisations du monde du travail

# 1 Principe de base

Ce concept décrit les principes et les processus de surveillance et de révision des finances dans le domaine de la formation professionnelle conformément à la nouvelle loi sur la formation professionnelle.

Il a été élaboré en accord avec le Contrôle fédéral des finances (CDF).

# 2 Situation initiale et objectifs

Dans le cadre de la loi du 13 décembre 2002 sur la formation professionnelle (LFPr) entrée en vigueur le 1<sup>er</sup> janvier 2004, le financement de la formation professionnelle est soumis à une nouvelle réglementation. Le subventionnement axé jusqu'à présent sur les dépenses en fonction des « coûts déterminants » est remplacé par un système de forfaits versés en fonction des prestations. Ce système décrit à l'art. 53 LFPr sera effectif à partir du 1<sup>er</sup> janvier 2008.

Les coûts nets supportés par les pouvoirs publics servent de base de calcul à la Confédération pour fixer les montants forfaitaires en faveur de la formation professionnelle. Ils doivent être présentés sous la forme d'un calcul complet des coûts, selon l'art. 60 OFPr. Le relevé se fait grâce à l'instrument de calcul des coûts prévu par la LFPr.

Ce changement dans le système de financement de la formation professionnelle implique des adaptations au niveau de la surveillance et des révisions des finances. Le contrôle des décomptes, tel qu'il est pratiqué actuellement sur le plan de l'exploitation et de la construction, devient caduc pour les prestations financées sur la base des forfaits versés par la Confédération au sens de l'art. 53 LFPr. La surveillance et la révision des finances ne prendront plus en compte les différents objets, mais se concentreront sur les prestations et les offres fournies par chaque canton.

Le présent concept intègre les exigences citées ci-après en matière de surveillance et de révision des finances effectués par l'OFFT :

- respect des bases légales générales (LFPr, LSu, LFC, LHand, loi fédérale encourageant la gymnastique et les sports dans les écoles professionnelles) ;
- évaluation des risques et des facteurs critiques dans le nouveau financement du domaine de la formation professionnelle ;
- définition des champs de surveillance et de révision dans le cadre du financement des offres précisé à l'art. 53 LFPr ;
- présentation de mesures.

### 3 Impact de la nouvelle LFPr sur le pilotage et la surveillance dans le domaine de la formation professionnelle

#### 3.1 Introduction

La nouvelle loi LFPr remplace le système de subventionnement axé sur les dépenses par des forfaits versés aux cantons en fonction des prestations. Par ailleurs, 10 % des fonds fédéraux sont réservés, d'une part, à la promotion de projets en faveur du développement de la formation professionnelle et du développement de la qualité et, d'autre part, à des prestations particulières d'intérêt public. Le système décrit aux art. 52 à 59, LFPr, rend l'emploi des moyens financiers alloués plus efficace et plus transparent grâce à la définition claire de leur utilisation.

La participation de la Confédération équivaldra à un quart du montant des dépenses affectées par les pouvoirs publics à la formation professionnelle (art. 59 LFPr).

Le nouveau système de financement fédéral et les différents modes d'octroi des subventions influent directement sur l'orientation des futurs processus de pilotage et de surveillance, c'est-à-dire sur le controlling du domaine de la formation professionnelle par l'OFFT.

#### 3.2 Objectifs du controlling dans le domaine de la formation professionnelle

Le changement dans le système de financement fédéral et les exigences du point de vue législatif permettent de dégager les principaux objectifs suivants en matière de controlling dans le domaine de la formation professionnelle :

- garantie de l'accomplissement des tâches et des obligations conformément à la loi ;
- respect des normes de qualité ;
- transparence des coûts nets publics dans le domaine de la formation professionnelle.

Selon la loi sur les subventions, l'OFFT est tenu de vérifier si les cantons accomplissent leurs tâches **conformément à la loi** et aux conditions qui leur ont été imposées. Et plus précisément s'ils accomplissent les tâches telles qu'elles sont définies légalement à l'art. 53, al. 2, LFPr, dans les dispositions d'exécution et dans d'autres lois parallèles.

Selon l'art. 8 LFPr, les prestataires de la formation professionnelle ne bénéficient de subventions que s'ils peuvent garantir des mesures suffisantes en faveur du développement de la qualité. L'OFFT met en place des **normes de qualité** et en surveille l'application.

La nouvelle LFPr laisse aux cantons le soin de décider comment ils peuvent utiliser de manière appropriée les moyens mis à leur disposition pour le financement de leurs tâches. Ils sont donc pleinement responsables de leur politique en matière de dépenses et de formation. La **transparence** sur les coûts nets vise à faire prendre conscience aux cantons des montants qu'ils dépensent et du type de prestations qu'ils financent avec ces moyens. La transparence des coûts permet en outre à la Confédération de mettre en place de nouveaux instruments (analyse comparative et système d'indicateurs) afin de pouvoir intervenir suffisamment tôt et de contrer tout développement indésirable.

### 3.3 Octroi des subventions

Le mode d'octroi des subventions détermine largement l'organisation du controlling.

- Les offres décrites à l'art. 53 LFPr sont financées par le biais de forfaits répartis entre les cantons au prorata du nombre de personnes suivant une formation professionnelle initiale. Il appartient à l'OFFT de garantir le subventionnement correct des prestations fournies dans le cadre du mandat de prestations défini par la loi.
- Dans le cas des prestations et des projets visés aux art. 54, 55 et 56, LFPr, la Confédération assume une partie des dépenses. Raison pour laquelle l'OFFT édicte des directives régissant la présentation des demandes, la budgétisation et le décompte. Dans ses décisions d'octroyer une subvention, il précise, entre autres, les mesures de contrôle de la réalisation des objectifs, la procédure à suivre en cas de développements imprévus et l'évaluation des mesures prises<sup>1</sup>.

Dans le cadre du controlling, il faut également tenir compte du fait que les subventions ne sont allouées que si le projet

- a) répond à un besoin ;
- b) est organisé de manière adéquate ;
- c) inclut des mesures permettant d'assurer le développement de la qualité<sup>2</sup>.

L'octroi des subventions se fonde également sur la loi sur les aides financières et les indemnités (loi sur les subventions, LSu).

### 3.4 Organisation du controlling

La figure ci-dessous représente l'organisation du controlling dans le domaine de la formation professionnelle. Cette organisation est basée sur les objectifs du controlling (voir chapitre 3.2) et sur les procédures régissant l'octroi de subventions pour les tâches au sens des art. 53 à 56, LFPr (voir chapitre 3.3).

---

<sup>1</sup> Voir art. 66 OFPr

<sup>2</sup> Voir art. 57 LFPr

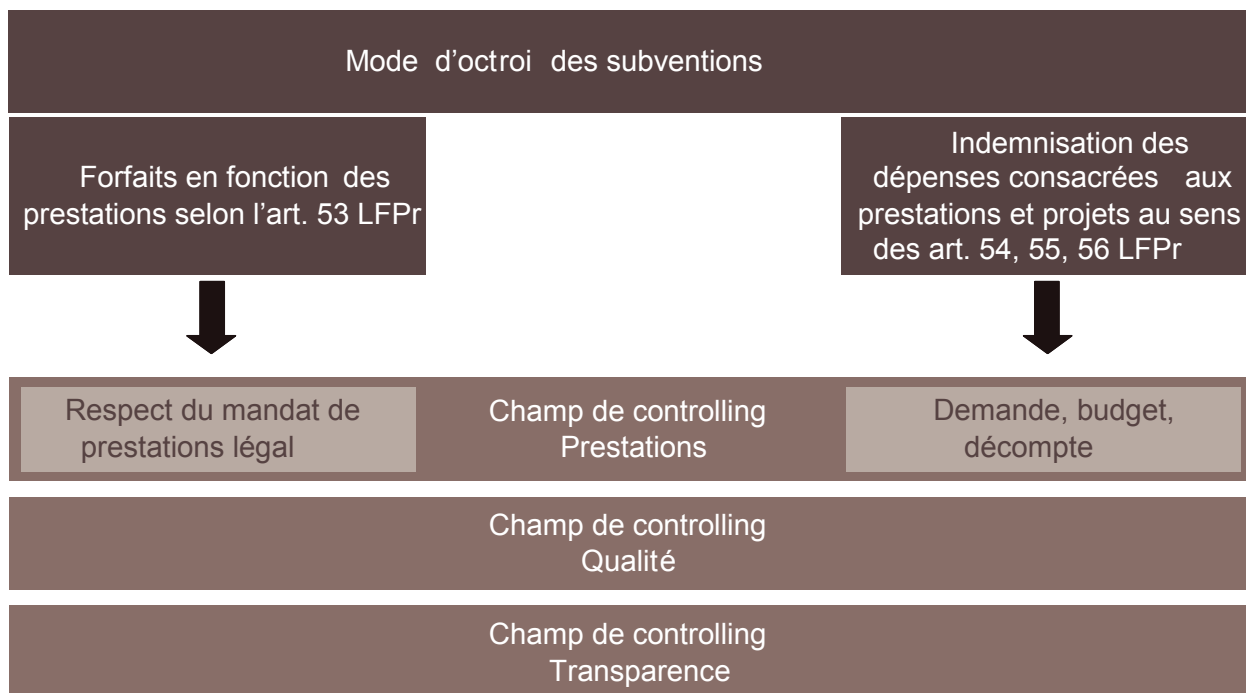


Figure 1 : Organisation du controlling

Le controlling dans le domaine de la formation professionnelle s'articule autour de trois champs : prestations, qualité et transparence, qui sont détaillés dans le chapitre 4.2. Le mode d'octroi des subventions a une incidence sur l'organisation de ces trois champs.

## 4 Concept du controlling

### 4.1 Systématique du pilotage et de la surveillance

Qui dit controlling, dit processus global de définition des objectifs, de planification, de contrôle, d'information et de pilotage.

La systématique du pilotage et de la surveillance repose sur le cycle d'autorégulation du controlling présenté ci-dessous.



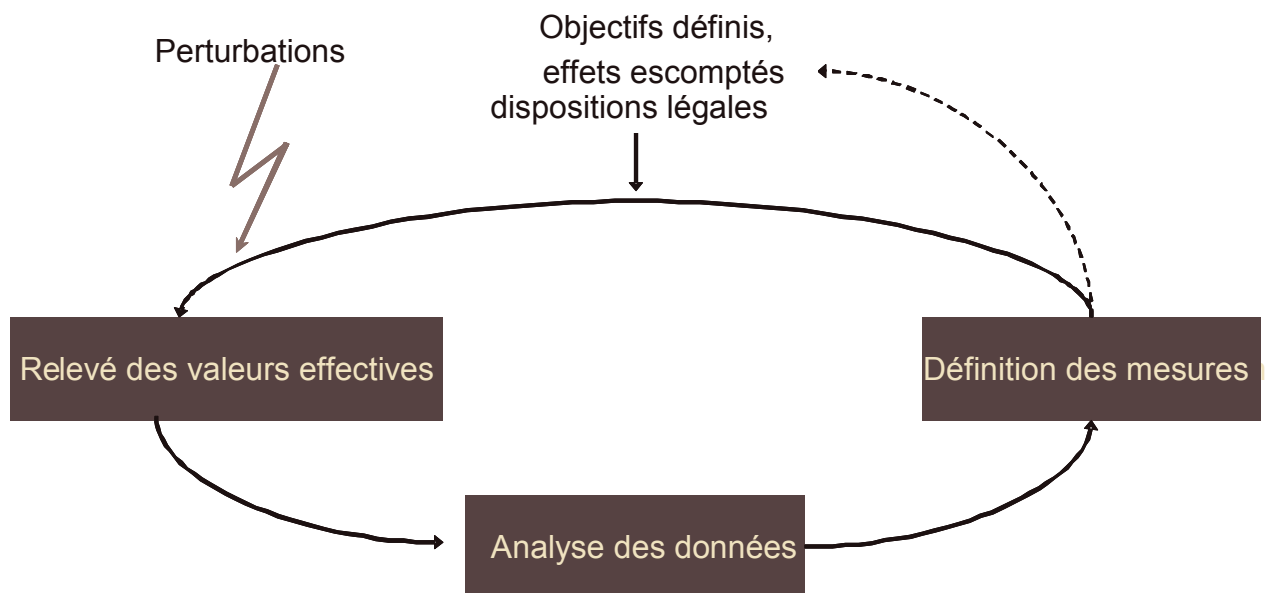


Figure 2 : Autorégulation du controlling

La définition des objectifs, les effets escomptés et les dispositions légales constituent le point de départ du controlling. Leur structure dépend des champs de controlling. À chaque champ correspondent des critères de mesure et le relevé des valeurs effectives.

L'analyse des données a pour but de contrôler les valeurs tant sur le fond que sur la forme et de les mettre en parallèle avec les valeurs à atteindre (objectifs, effets, dispositions). Si des écarts sont constatés, des mesures appropriées doivent être prises afin de garantir le respect des objectifs définis, des effets escomptés et des dispositions légales, et de déterminer, le cas échéant, à quel niveau les objectifs doivent être adaptés.

## 4.2 Champs de controlling et critères de mesure

### 4.2.1 Vue d'ensemble

La surveillance et le pilotage dans le domaine de la formation professionnelle sont liés à la définition pour chaque champ de controlling des critères de mesure suivants.

Champs de controlling	Critères de mesure
Prestations	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Exécution du mandat de prestations</li> <li>• Adéquation de l'organisation</li> <li>• Respect des prescriptions sur la formation</li> <li>• Infrastructure répondant aux besoins</li> </ul>
Qualité	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Respect des normes de qualité</li> </ul>

Transparence	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Total des coûts nets (coûts LFPr)</li> <li>• Coûts nets par offre (unités de coûts au sens de l'art. 53 LFPr) – structure des coûts, évolution des coûts, données comparatives par sujet</li> <li>• Coûts nets par domaine de la formation professionnelle – structure des coûts, évolution des coûts, données comparatives par sujet</li> </ul>
--------------	---

Tableau 1 : Champs de controlling et critères de mesure

Les chapitres suivants détaillent les trois champs de controlling et leurs critères de mesure.

#### 4.2.2 Prestations

Le champ de controlling «Prestations» vise à garantir que les cantons respectent le mandat de prestations au sens de l'art. 53, al. 2 et que les projets proposés sont organisés de manière adéquate et en fonction des besoins. Le contrôle porte sur les aspects suivants.

- Exécution du mandat de prestations  
Le but est de contrôler si les cantons proposent les offres prescrites à l'art. 53, al. 2, LFPr. Ils assurent leurs offres de formations eux-mêmes, par le biais d'institutions cantonales ou de tiers (organisations du monde du travail, organismes privés, autres cantons). Le prestataire n'est pas imposé par la Confédération.
- Adéquation de l'organisation  
Le but est de contrôler que les organisations du monde du travail participent à l'exécution des tâches, qu'elles sont indemnisées en conséquence et qu'aucune offre n'est financée dans un but lucratif (la référence est l'offre en soi et non pas l'institution ou plus précisément son statut juridique). Le nombre de personnes dans chaque classe, la composition des classes et le montant des contributions versées aux tiers ne sont pas contrôlés. Par contre, la création ou la suppression d'offres institutionnalisées à l'échelle intercantonale (p. ex. : cours professionnels intercantonaux) doit être signalée au préalable à l'OFFT (éventuellement par l'intermédiaire de la CSFP).
- Respect des prescriptions sur la formation  
Le but est de contrôler que les prescriptions sur la formation édictées par l'OFFT (plans d'études cadre, ordonnances sur la formation, plans de formation, bases juridiques spécifiques) sont respectées au même titre que d'autres prescriptions fédérales (par exemple concernant la gymnastique et les sports). Si toutes ces prescriptions sur la formation sont respectées, une filière de formation est considérée comme subventionnable. Les coûts et le nombre de personnes en formation des filières non subventionnables, telles que les formations cantonales ou privées qui ne répondent pas aux prescriptions fédérales, n'entrent pas en ligne de compte dans le calcul du forfait.
- Infrastructure répondant aux besoins  
Les critères servant au contrôle de l'infrastructure immobilière dans son ensemble sont fixés dans le cadre des normes de qualité qui garantissent une formation répondant aux besoins et tiennent compte des prescriptions fédérales (p. ex. aménagements pour l'accueil des handicapés).

Font exception, pendant la période de transition d'ici à fin 2013, les constructions de la formation professionnelle soumises à l'ancien droit. La surveillance et la révision des finances dépendent dans ce cas des anciens règlements et processus (y compris les restitutions).

Le champ de controlling «Prestations» vise aussi à évaluer l'efficacité des offres de chaque canton, par exemple, par le biais de comparaisons statistiques ou d'évaluations (également à titre de modèles).

#### **4.2.3 Qualité**

Les prestataires de la formation professionnelle sont responsables de la qualité. En vertu de l'art. 8 LFPr, la Confédération exerce un contrôle indirect en préconisant des méthodes propres à favoriser le développement de la qualité. La liste des méthodes de développement de la qualité mentionnée à l'art. 3 OFPr n'est dressée qu'une fois les normes de qualité définies.

#### **4.2.4 Transparence**

Le champ de controlling «Transparence» vise à encourager l'autopilotage financier du système de la formation professionnelle en instaurant une transparence des coûts par offre, par domaine de la formation professionnelle et par canton. Ce principe est notamment garanti grâce à la comptabilité analytique (calcul des coûts) dans le domaine de la formation professionnelle et à la communication des résultats.

### **4.3 Instruments à mettre en place pour le relevé des valeurs actuelles**

Les principaux instruments utilisés dans le cadre de la surveillance et des révisions des finances sont :

- la comptabilité analytique (calcul des coûts) dans la formation professionnelle (base de données électronique comme jusqu'à présent): elle sert au relevé des coûts assumés par les pouvoirs publics dans l'optique du financement de la formation professionnelle et de la définition du montant des forfaits;
- le système de chiffres-clé / d'indicateurs : il permet d'établir des comparaisons entre les cantons, les offres et les champs de formation et d'observer les évolutions;
- les normes et les indicateurs de qualité : ils servent à mesurer le respect des directives en matière de qualité et le développement de la qualité;
- l'analyse des risques pondérée en fonction de la probabilité d'occurrence et des répercussions financières : elle permet de déterminer si les exigences en termes de prestations, de qualité et de transparence sont satisfaites;
- l'information régulière des cantons quant aux coûts du domaine de la formation professionnelle et à leur évolution. Cet instrument vise à soutenir l'autopilotage du domaine de la formation professionnelle dans le cadre du système de financement par forfait.

### **4.4 Analyse des données et mesures de surveillance**

Selon l'art. 65, al. 4, LFPr, la Confédération exerce la haute surveillance sur l'exécution de la LFPr par les cantons.

Ce chapitre est consacré à l'analyse des valeurs effectives relevées grâce aux instruments mis en place. Elle décrit également quelles mesures concernant les offres au sens de l'art. 53 LFPr peuvent

être prises sur le plan de la surveillance et des finances en cas de différence avec les valeurs à atteindre (voir aussi chapitre 5). Ces mesures doivent servir l'intérêt public et être proportionnées aux écarts constatés. Elles sont présentées par champ de controlling et par critère de mesure.

#### 4.4.1 Champ de controlling «Prestations»

##### Critère de mesure «Exécution du mandat de prestations»

Analyse des données	Mesures
<p><b>Calcul des coûts</b></p> <p><b>Le calcul des coûts doit être signé par la personne responsable et par une personne d'un autre service cantonal (principe des quatre yeux).</b></p>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Vérification d'un point de vue formel de l'exhaustivité et de l'exactitude du calcul des coûts</li> <li>• Vérification de la plausibilité des données</li> <li>• Contrôle des signatures</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• En cas d'erreurs formelles (petites divergences) :               <ul style="list-style-type: none"> <li>– Demander des éclaircissements (oralement ou par écrit)</li> <li>– Demander la version corrigée du calcul des coûts</li> </ul> </li> <li>• En cas de divergences d'importance moyenne à grande :               <ul style="list-style-type: none"> <li>– Appliquer les mesures relatives à l'analyse des risques</li> </ul> </li> </ul>
<p><b>Système de chiffres-clé / d'indicateurs</b></p>	
<p>Indicateurs permettant de vérifier la plausibilité du calcul des coûts :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Évolution des coûts / recettes en fonction de la nature des coûts et de l'offre, en valeurs absolues et en % (canton, moyenne nationale)</li> <li>• Évolution des coûts / recettes par personne en formation, en valeurs absolues et en % (canton, moyenne nationale)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reporting, information à l'intention des cantons (voir champ de controlling «Transparence»)</li> </ul>
<p><b>Analyse des risques</b></p>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Risque que les chiffres indiqués dans le calcul des coûts ne soient pas corrects</li> <li>• Risque que l'offre de formations ne soit pas suffisante</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Risque mineur :               <ul style="list-style-type: none"> <li>– Demander des éclaircissements (oralement ou par écrit)</li> <li>– Demander la version corrigée du calcul des coûts</li> </ul> </li> <li>• Risque moyen :               <ul style="list-style-type: none"> <li>– Notifier par écrit les éléments constatés au canton et à l'organe de contrôle cantonal</li> <li>– Demander le compte administratif</li> </ul> </li> </ul>

Analyse des données	Mesures
	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Examen au cas par cas sur place</li> <li>– Demander la version corrigée du calcul des coûts</li> <li>• Risque élevé : <ul style="list-style-type: none"> <li>– Notifier par écrit les éléments constatés au canton et à l'organe de contrôle cantonal</li> <li>– Procéder à un audit sur place, au besoin par le biais d'un organe externe</li> </ul> </li> <li>• Mesures financières en cas de non respect du mandat de prestations : réduction du forfait conformément aux art. 58 LFPr, art. 67 OFPr, art. 62, al. 3, OFPr</li> </ul>

Tableau 2 : Analyse des données et mesures concernant l'exécution du mandat de prestations dans le champ de controlling «Prestations»

#### Critère de mesure «Adéquation de l'organisation»

Analyse des données	Mesures
<b>Information du canton sur des modifications relatives à certaines offres intercantionales institutionnalisées</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Vérification de l'exécution du mandat de prestations</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• S'adresser au canton pour recueillir les éventuelles informations manquantes</li> <li>• Assurer l'offre en programmes de formation et de formation continue à des fins professionnelles</li> </ul>
<b>Analyse des risques</b>	
<p>Risque que le projet ne soit pas organisé de manière adéquate pour les raisons suivantes :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Manquement grave à l'obligation de faire participer les Omt (art. 1 LFPr / art. 5 OFPr, offres des associations professionnelles)</li> <li>• Indemnisation inappropriée des tiers</li> <li>• Financement d'offres à but lucratif</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Risque mineur à moyen : <ul style="list-style-type: none"> <li>– Demander des éclaircissements (oralement ou par écrit) auprès du service cantonal compétent en la matière</li> </ul> </li> <li>• Risque élevé : <ul style="list-style-type: none"> <li>– Demander d'autres documents / informations</li> <li>– Notifier par écrit les éléments constatés dans le canton</li> <li>– Audit sur place</li> </ul> </li> <li>• Mesures financières en cas d'inadéquation dans l'organisation du projet : réduction du forfait conformément aux art. 57 et 58, LFPr, art. 67 OFPr, art. 62, al. 3, OFPr</li> </ul>

Tableau 3 : Analyse des données et mesures concernant l'adéquation de l'organisation dans le champ de controlling «Prestations»

## Critère de mesure «Respect des prescriptions de formation»

Analyse des données	Mesures
<b>Exigences concernant l'adéquation entre formation et besoin</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Prescriptions légales sur la formation édictées par la Confédération</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Adresser des réclamations au canton en cas de non respect des prescriptions</li> <li>• Analyse des risques</li> </ul>
<b>Analyse des risques</b>	
<p>Risque que le projet ne réponde pas à un besoin pour les raisons suivantes.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Respect insuffisant des prescriptions sur la formation au sens de la LFPr et de l'OFPr : <ul style="list-style-type: none"> <li>– Plans d'études cadre</li> <li>– Ordonnances sur la formation</li> <li>– Plans de formation</li> <li>– Bases juridiques spécifiques</li> </ul> </li> <li>• Respect insuffisant des prescriptions concernant l'enseignement du sport précisées dans la loi et l'ordonnance correspondantes (OFS-PO)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Risque mineur à moyen : <ul style="list-style-type: none"> <li>– Demander des éclaircissements (oralement ou par écrit) auprès du service cantonal compétent en la matière</li> </ul> </li> <li>• Risque élevé : <ul style="list-style-type: none"> <li>– Demander d'autres documents / informations</li> <li>– Notifier par écrit les éléments constatés au service cantonal concerné</li> <li>– Audit sur place</li> </ul> </li> <li>• Mesures financières en cas de non respect des prescriptions sur la formation : réduction du forfait conformément aux art. 57 et 58, LFPr, art. 67 OFPr, art. 62, al. 3, OFPr</li> </ul>

Table 4 : Analyse des données et mesures concernant l'adéquation entre formation et besoin dans le champ de controlling «Prestations»

### 4.4.2 Champ de controlling «Qualité»

Analyse des données	Mesures
<b>Exigences concernant les normes de qualité et les indicateurs (gestion de la qualité)</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Normes de qualité édictées par l'OFFT concernant la formation et l'infrastructure</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Adresser des réclamations au canton en cas de non respect des normes de qualité</li> <li>• Analyse des risques</li> </ul>
<b>Liste des méthodes de développement de la qualité reconnues dressée par l'OFFT (art. 3 OFPr)</b>	
<p>Vérification de la concordance entre la méthode de développement de la qualité utilisée par le prestataire et les normes définies par l'OFFT en matière de gestion de la qualité</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• En cas de divergences : demander des éclaircissements (oralement ou par écrit) auprès du service cantonal compétent en la matière</li> <li>• Si la méthode utilisée ne répond pas ou seulement dans certains cas aux exigences : <ul style="list-style-type: none"> <li>– Conseiller une méthode reconnue qui soit adaptée au développement de la qualité</li> </ul> </li> </ul>

<b>Analyse des risques</b>	
<p>Risque que le niveau de qualité exigé ne soit pas atteint pour la raison suivante:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• La méthode utilisée en vue de développer la qualité ne répond pas aux normes de l'OFFT en matière de gestion de la qualité.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Risque mineur à moyen : <ul style="list-style-type: none"> <li>– Demander des éclaircissements (oralement ou par écrit) auprès du service cantonal compétent en la matière</li> </ul> </li> <li>• Risque élevé : <ul style="list-style-type: none"> <li>– Demander d'autres documents / informations</li> <li>– Conseiller une méthode reconnue qui soit adaptée au développement de la qualité</li> </ul> </li> <li>• Poser des conditions</li> </ul>

Table 5 : Analyse des données et mesures dans le champ de controlling «Qualité»

#### 4.4.3 Champ de controlling «Transparence»

<b>Analyse des données</b>	<b>Mesures</b>
<b>Calcul des coûts</b>	
<p>Évaluation et analyse des données chiffrées suivantes :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• coûts par offre (canton, moyenne nationale)</li> <li>• revenus par offre (canton, moyenne nationale)</li> <li>• coûts nets par offre (canton, moyenne nationale)</li> <li>• frais de personnel par offre (canton, moyenne nationale)</li> <li>• frais liés aux biens, services et marchandises par offre (canton, moyenne nationale)</li> <li>• contributions propres<sup>3</sup> par offre (canton, moyenne nationale)</li> <li>• indemnités par offre (canton, moyenne nationale)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Établir des rapports à l'intention des cantons</li> <li>• Partant des évaluations, discuter des éventuelles mesures à prendre et les mettre en œuvre</li> <li>• Input pour l'analyse des risques</li> </ul>

<sup>3</sup> Contributions propres des cantons et des communes

<b>Système de chiffres-clé / d'indicateurs</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Coûts de l'offre par personne en formation pour chaque canton</li> <li>• Coûts de l'offre par personne en formation en moyenne nationale</li> <li>• Évolution des coûts (en % et en valeurs absolues) par canton</li> <li>• Évolution des coûts en moyenne nationale (en % et en valeurs absolues)</li> <li>• Évolution des coûts (en % et en valeurs absolues) par personne en formation</li> <li>• Évolution des coûts (en % et en valeurs absolues) en moyenne nationale par personne en formation</li> <li>• Subvention fédérale par rapport au coût global</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Établir des rapports à l'intention des cantons</li> <li>• Partant des évaluations, discuter des éventuelles mesures à prendre et les mettre en œuvre</li> <li>• Input pour l'analyse des risques</li> </ul>
<p>Cette liste peut être adaptée dans le cadre du développement du système de chiffres-clé / d'indicateurs.</p>	
<b>Statistiques : relevés de données séparés par domaine de la formation professionnelle (si nécessaire)<sup>4</sup></b>	
<p>Les données citées ci-après sont intégrées au système de chiffres-clé / d'indicateurs et analysées dans ce cadre:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Nombre de personnes en formation par champ de formation et par offre</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Établir des rapports à l'intention des cantons</li> <li>• Partant des évaluations, discuter des éventuelles mesures à prendre et les mettre en œuvre</li> <li>• Input pour l'analyse des risques</li> </ul>

*Tabelle 6 : Analyse des données et mesures dans le champ de controlling « Transparence »*

#### **4.5 Analyse des données et mesures pour les examens professionnels fédéraux, les examens professionnels fédéraux supérieurs et les filières des écoles supérieures (art. 56 LFPr, art. 65 OFPr)**

Les subventions fédérales directes en faveur des examens professionnels fédéraux, des examens professionnels fédéraux supérieurs et des filières des écoles supérieures directement financées par la Confédération couvrent au maximum 25 % des coûts.

Pour pouvoir être subventionnées par la Confédération, les filières des écoles supérieures doivent, d'une part, être proposées par des organisations du monde du travail actives à l'échelle nationale et sur l'ensemble du territoire suisse et, d'autre part, ne recevoir aucune subvention cantonale.

<sup>4</sup> Le calcul des unités de coûts ne se base pas pour l'instant sur une classification par champ de formation conformément à l'ISCED. Les données par domaine de la formation professionnelle, c'est-à-dire par champ de formation, doivent donc être recueillies par le biais de méthodes statistiques en attendant un développement éventuel du calcul des unités de coûts.



Le mécanisme définitif de subventions pour les examens professionnels fédéraux, les examens professionnels fédéraux supérieurs et les filières des écoles supérieures n'a pas encore été fixé. Il sera basé soit sur le décompte en fonction des coûts imputables (système actuel), soit sur le principe de forfaits (en référence à l'art. 53 LFPr). Par conséquent, l'analyse des données et les mesures ne peuvent pas encore être définies de manière détaillée dans ce domaine. Un projet autour de cette question a été lancé et l'information à cet égard est prévue en 2008.

## **5 Mesures financières**

Des prestations financières peuvent être refusées si les conditions qui sous-tendent l'octroi de subventions ne sont pas remplies par le canton (voir les dispositions relatives au champ de controlling «Prestations» au chapitre 4.2.2). Une mesure financière directe dans ce cas de figure peut être la réduction ou la suppression pure et simple des subventions allouées aux cantons (art. 58 LFPr).

Les mesures à prendre doivent être proportionnelles à la gravité du manquement aux obligations définies par la loi. La réduction doit faire l'objet d'une décision et s'expliquer du point de vue de l'accomplissement des tâches et de la gravité du manquement aux obligations. Une justification reposant uniquement sur des calculs ne suffit pas.

Le financement forfaitaire s'appuie non plus sur le projet lui-même mais sur les tâches accomplies. Le principe des réductions restera par conséquent à l'ordre du jour tant que l'état de fait prévu par la loi n'aura pas été atteint.

## **6 Processus de controlling**

Un processus est un ensemble d'opérations concrètes organisées dans le temps et dans l'espace dans un but précis. C'est à partir de ce modèle que les activités qui constituent le concept de controlling (voir chapitre 4) ont été rassemblées dans une suite logique d'étapes dépendant les unes des autres.

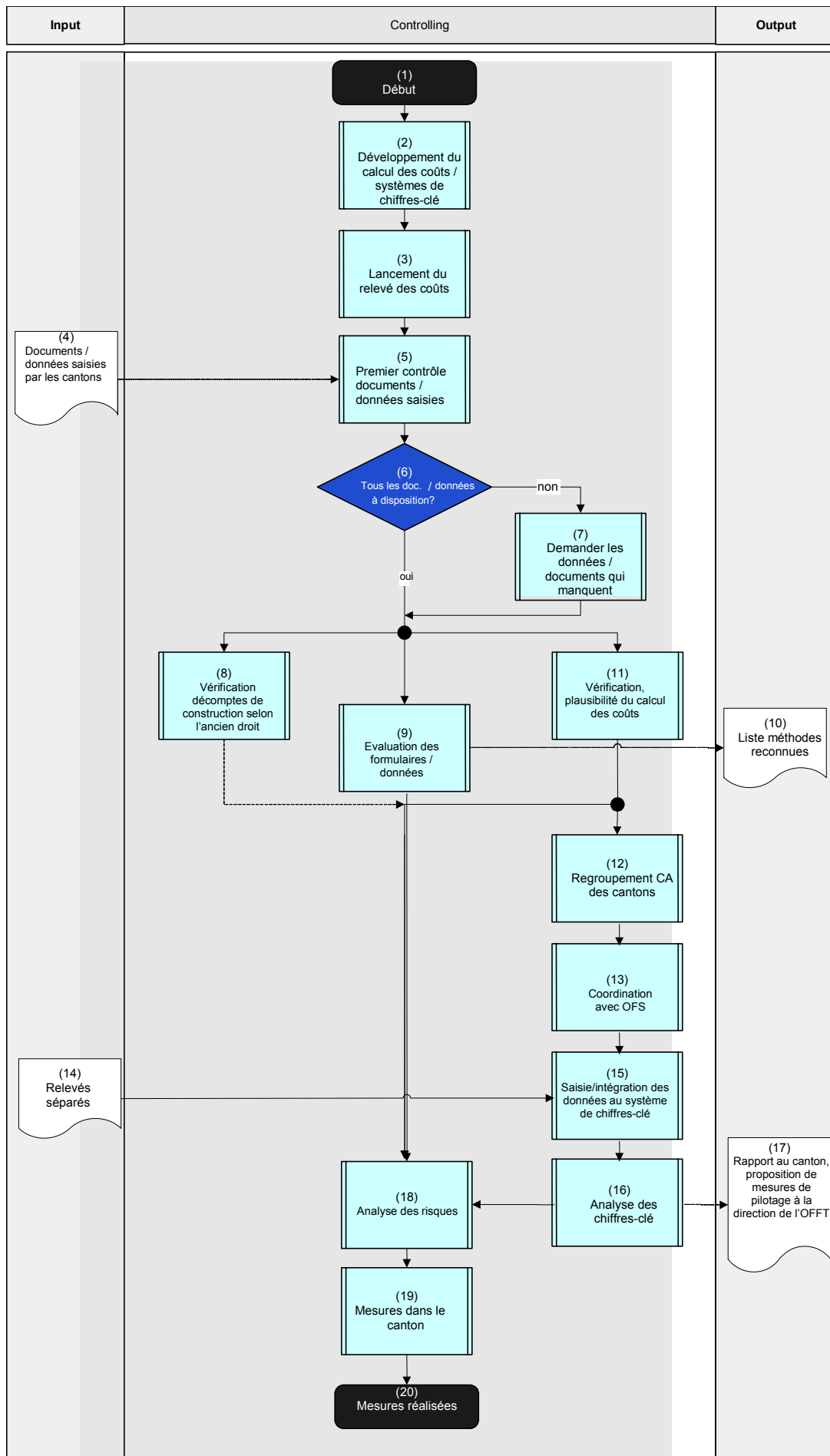


Figure 3 : Étapes du processus

## **7 Mise en œuvre**

Les travaux préparatoires en vue de la mise en œuvre du présent concept ont été engagés au cours de l'année 2007. La mise en œuvre proprement dite, incluant notamment la création et le développement d'un système de chiffres-clé / d'indicateurs, la conception détaillée et la mise au point de l'instrument d'analyse des risques, l'introduction de normes de qualité et d'indicateurs pour l'infrastructure, débutera en 2008, en étroite collaboration et en accord avec la CDIP/CSFP