

CEMETS: Le laboratoire des réformes éducatives, à l'EPF Zurich

par Ursula Renold *

Implanter une nouvelle loi sur la formation professionnelle, réviser toutes les bases essentielles au succès de la formation, informer et former tous les acteurs concernés, c'est très exigeant. Les réformateurs de la formation suisses le savent depuis au moins la quatrième loi sur la formation professionnelle de 2004. Les réformes de la formation professionnelle sont essentielles pour la haute qualité de la formation. Elles protègent des effets retards tels que le chômage (des jeunes), l'inadéquation des compétences ou les mauvaises conditions de travail. Contrairement à la Suisse, de nombreux pays peinent à faire aboutir les réformes. Depuis 2015, l'Unité de recherche «Systèmes éducatifs» du Centre de recherches conjoncturelles KOF de l'EPF Zurich organise l'Institut d'été CEMETS. Du 27 juin au 6 juillet 2018, quelque 50 personnes du monde entier ont passé 10 jours à discuter de leurs réformes éducatives avec des experts de la science et de la pratique. Cet article donne un aperçu de notre atelier de réforme.



CEMETS pour «Center on the Economics and Management of Education and Training Systems» (www.cemets.ethz.ch, en anglais). C'est un laboratoire de réforme pour des réformes éducatives complexes orientées sur le marché du travail et avec pertinence systémique. Chaque année, 10 équipes max. de différents pays peuvent discuter de leurs problèmes de réforme à l'EPF Zurich. Ils sont soutenus dans la résolution de leurs problèmes, tant de la part de la direction que de toutes les autres équipes. L'Institut d'été du CEMETS permet aux participants de développer une compréhension collective de la manière dont les cas complexes de réforme peuvent être gérés au niveau du système éducatif, et nous permet d'en apprendre sur les pratiques de réforme d'autres pays.

Quels problèmes les équipes veulent-elles résoudre avec leurs projets de réforme?

Les réformes présentées à l'Institut d'été du CEMETS peuvent être globalement groupées en deux catégories. D'une part, il s'agit de cas «bottom up», i.e. de réformes qui sont d'abord testées à l'aide de tests-pilotes à grande échelle de nouveaux

programmes de formation professionnelle avant d'entreprendre toute mesure réglementaire au niveau du système. Par ex., on veut savoir comment attirer les entreprises à la formation ou comment mieux mettre en réseau les institutions du système d'emploi telles que des associations professionnelles avec des institutions du système éducatif formel. Dans cette catégorie on trouve des Etats des USA (par ex. Colorado, San Antonio au Texas, Oakland en Californie), le Costa Rica ou le Bénin.

Il existe également des dispositions de réforme initiées par le gouvernement. Il s'agit la plupart du temps d'une nouvelle stratégie pour la formation professionnelle, de son implantation ou d'une nouvelle loi sur la formation professionnelle à développer, resp. à mettre en œuvre. Cette catégorie de pays comprend par ex. le Chili, la Serbie et l'Afrique du Sud.

Enfin, il y a des pays qui doivent combiner en parallèle les deux approches, comme Singapour qui a défini sa stratégie avec la «SkillsFuture Initiative» et implanté des programmes successifs pour atteindre les objectifs de cette stratégie. Un cas particu-

lier dans ce contexte est le Népal (cf. Bulletin ODEC 1/2018). Ce pays a fait l'objet d'une révision constitutionnelle en 2015 et doit non seulement réorganiser tout le système de formation professionnelle, mais aussi conduire en parallèle et à grande échelle des tests-pilotes pour des programmes de formation professionnelle duale pour voir si cette approche est réalisable.

Laboratoire de réformes CEMETS

Dans notre atelier de réformes, il s'agit de soutenir les 10 équipes qui ouvrent leurs situations à discussion, en leur trouvant une solution adéquate. La capacité des équipes à trouver elles-mêmes des solutions à leurs problèmes ou à apporter une solution, est central.

Dès qu'un pays se décide à participer au CEMETS Summer Institute, nous aidons son équipe à préparer son cas de réforme pour le rendre compréhensible et discutable par tous. Pour comprendre son système de formation et surtout celui de formation professionnelle, nous élaborons pour tous les pays avec lesquels nous collaborons ou avec lesquels nous sommes en contact un système dit «KOF Factbook Education System»¹⁾.

Tous les cas sont présentés au cours du CEMETS Summer Institute et animés selon la méthode «Problem-Based Learning Methode». De plus, les équipes obtiennent des informations issues de la science, de partenaires praticiens suisses éprouvés, ainsi que d'experts internationaux triés sur le volet. Le but est que chaque équipe puisse présenter, au terme des 10 jours, un plan d'implantation à appliquer dans les mois qui suivent. 3 mois plus tard, les équipes peuvent nous faire parvenir un rapport pour nous informer de l'avancement de leur mise en œuvre. A la suite de quoi, ils obtiennent un nouveau retour. Dans certains cas, nous soutenons les équipes avec de la recherche supplémentaire, si cela fait partie de leur plan de mesures.

Principale thématique: Comment gagner les entreprises à la formation?

Dans quasi tous les projets – qu'ils soient aujourd'hui gérés «top-down» ou «bottom-up», il s'agira à plus ou moins brève

¹⁾ Voir: <https://www.kof.ethz.ch/publikationen/kof-factbooks-education-system.html>

Vue d'ensemble des pays ayant participé à l'Institut d'été du CEMETS et les recherches et conseils connexes

Programme	2015	2016	2017	2018
USA	- Colorado - Texas/Houston - Texas/San Antonio - Massachusetts - Kentucky State - Kentucky Lexington	- Colorado - Oakland Californie	- Colorado (Business Partnership/Learning Department/Denver Public Schools) - Etat de Washington	- Colorado (Denver Public Schools/Cherry Creek District) - Etat de Californie
		Support technique et conseil pour l'Etat du Colorado		
		Projets de recherche divers pour l'Etat du Colorado		
Mexiko		- Ministère de l'éducation		
			Recherche demandée	Changement de régime
Costa Rica			- Ministère de l'éducation - Institut de la formation professionnelle	- Ministère de l'éducation - Institut de la formation professionnelle
			Projet de recherche FNS actuel 2017-2023	
Chili			- Ministère de l'éducation - Educación 2020	- Ministère de l'éducation - Commission de la formation professionnelle
			Projet de recherche FNS actuel 2017-2023	
Australie	- Victoria			
Angleterre	- Pearson			
Serbie			- Ministère de l'éducation - Chambre de commerce et de l'industrie CCIS - Société allemande pour la coopération internationale (GIZ)	- Center of Education Policy
			Support technique et conseil	
			Projet de recherche pour la Chambre de commerce et de l'industrie serbe	Projets de recherche en cours 2018-2021
Bénin			- FODECFA - Université de Cotonou	- Président de l'association des employeurs du Bénin - Université de Cotonou
			Projet de recherche FNS en cours SNF 2017-2023	
Afrique du Sud			- Ministère de l'éducation	- Ministère de l'éducation - Conseil d'assurance-qualité
				Recherche planifiée
Singapour		- Skills Future Singapore		
			Projet de recherche 2017-2018	
Corée du Sud	- Ministère de l'éducation			
Inde		- European-Indian Foundation for Excellence		
Népal		- Université de Katmandou (KU)	- Ministère de l'éducation - CTEVT - EDA Népal - Université de Katmandou	- Bildungsministerium - CTEVT - EDA Nepal - Université de Katmandou
			Support technique et conseil	
			Projets de recherche pour l'EDA Népal	
			Projet de recherche FNS en cours 2017-2023	

échance de savoir comment gagner les entreprises à une forme de formation duale. Il n'y a évidemment pas de recette brevetée pour résoudre ce problème, car les condi-

tions-cadres socio-culturelles et socio-économiques sont différentes d'un pays à l'autre. Le CEMETS offre une palette d'éléments de recherche qui permet d'identifier

dans chaque pays par ex. l'intensité de la collaboration entre les acteurs des systèmes de formation et de l'emploi, et la disponibilité des entreprises à former elles-mêmes.



Participants à la CEMETS 2018

Si un projet-pilote fonctionne déjà, on peut donc évaluer si les objectifs ont été atteints et s'ils conduisent effectivement à de meilleurs résultats sur le marché du travail. Pour cela, différentes méthodes sont appliquées, telles des enquêtes, des entretiens structurés ou des expérimentations aléatoires par lesquelles des effets causaux peuvent être identifiés. Ces études permettent aux responsables des réformes un dialogue plus efficace basé sur des faits concrets plutôt que sur des croyances.

Facteurs de réussite et obstacles aux réformes éducatives complexes

L'unité de recherche du KOF sur les systèmes éducatifs suit les cas de réforme et les évalue scientifiquement. L'objectif est d'identifier les facteurs de succès et les obstacles à moyen terme de ces réformes de systèmes, afin de développer des connaissances généralisables qui aideront tous les pays à s'attaquer plus efficacement à des réformes. Le tableau ci-dessous liste les pays et des états américains qui ont déjà participé.

Le plus gros obstacle?

Le manque de leadership

Les responsables de réforme sont cruciaux dans le succès d'une réforme. S'ils disposent de pouvoirs de décision, ils sont plus

susceptibles de mettre en œuvre leurs réformes. Le Colorado, l'Afrique du Sud, le Népal, le Bénin, le Costa Rica, le Chili, la Serbie et Singapour ont à ce titre de bonnes perspectives de réussite: ils ont été représentés par des décideurs de haut niveau à l'Institut d'été du CEMETS et/ou ont réussi à convaincre leurs superviseurs que leurs projets de réforme devaient être soutenus par de la recherche permettant ainsi de canaliser des opinions divergentes ou de générer des éléments concrets pour un projet pilote, afin de pouvoir franchir une étape de plus.

Le facteur temps est toujours sous-estimé

Indépendamment de l'approche choisie pour la réforme, les équipes doivent relever le défi de faire face à l'énorme complexité de projets aussi importants. Dans tous les cas, les réformes au niveau d'un système prennent entre 10 et 20 ans avant de montrer des résultats mesurables dans les statistiques nationales. Tout le monde sous-estime cet horizon temporel. De plus, les responsables de la réforme n'ont souvent pas de fonctions décisionnelles dans lesquelles ils peuvent agir librement. Ils doivent convaincre les organes supérieurs de leurs intentions, ce qui peut entraîner des pertes de temps. En outre, une planification clair-

voyante fait souvent défaut, ce qui cause aussi de nouvelles pertes de temps. C'est pourquoi le CEMETS offre son soutien pour la planification et la mise en œuvre systématiques de projets aussi complexes.

Un facteur de réussite?

S'appuyer sur du concret pour gérer les réformes de manière réaliste

L'équipe de l'unité de recherche «Systèmes éducatifs» du KOF est convaincue que dans quelques années, l'approche de son laboratoire de réformes mettra en lumière des résultats généralisables qui permettront à d'autres pays de renouveler plus systématiquement et plus efficacement leurs systèmes éducatifs orientés vers le marché du travail. Les réformes éducatives sont une constante dans tous les pays en raison de l'évolution rapide du monde du travail. Si nous réussissons à générer systématiquement des idées de mise en œuvre qui fournissent un soutien mondial, des générations de jeunes pourront bénéficier d'un avenir meilleur.

** Ursula Renold dirige la division de recherche Systèmes éducatifs au Centre de recherches conjoncturelles KOF (EPFZ). Elle est aussi Présidente du Conseil de la Haute école FHNW et professeure honoraire à la Haute école de la «Bundesagentur für Arbeit» à Mannheim (D).*

Des références et autres informations sont disponibles sur www.odec.ch/kof_f