

## Projet pilote Facilitateurs 2018 : Rapport final

### Contexte

La CDIP a donné au ZEM CES la mission de coordonner et d'analyser l'offre de formation continue pour les enseignant-e-s des gymnases et des ECG ainsi que pour les enseignant-e-s avec des fonctions complémentaires au secondaire II.

Un objectif visé dans cette mission est d'atteindre une cohérence élevée entre les besoins, les demandes et l'offre. Concrètement: les Hautes écoles prennent (plus) régulièrement en compte les besoins des écoles lorsqu'elles développent leur offre de formation continue. Pour intégrer la perspective des écoles dans nos analyses, nous avons réalisé le projet pilote «Facilitateurs» avec un groupe de personnes de plusieurs gymnases et ECGs.

### Objectifs

Sur la base du concept «Facilitateurs» élaboré en 2016, les objectifs du projet pilote ont été définis dans les trois domaines thématiques suivants:

1. **Traitement des propositions de formation continue:** des instruments permettant d'évaluer des propositions de formation continue et de les recommander de manière ciblée sont disponibles. Ils ont été testés en pratique.
2. **Offres de formation continue:** nous possédons des estimations consolidées fournies par les facilitateurs-trices et expliquant comment les Hautes écoles intègrent actuellement les besoins de la pratique scolaire dans le développement de leurs offres. Les retours donnés par les facilitateurs-trices ont été inclus dans le premier rapport de monitoring «Qualité de la formation continue».
3. **Profil des facilitateurs-trices:** les missions et le profil des facilitateurs-trices sont définis concrètement, ce qui permet d'explorer leur potentiel comme ressources pour le ZEM CES et les parties prenantes.

### Participant-e-s et mode de travail

L'appel d'offres pour le projet pilote a eu lieu en janvier 2018. En plus d'un diplôme universitaire (master) et d'un diplôme d'enseignement dans les écoles de maturité, le profil requis englobait une activité actuelle d'enseignement dans une école secondaire, un gymnase et/ou une école de culture générale, des connaissances systémiques du niveau secondaire II (formation générale) et des expériences en matière de formation continue. Sans oublier un vaste réseau au moins dans une branche (école, Haute école, autres acteurs). Par ailleurs, il était demandé une capacité de participer à des séances où chacun parle sa langue (français, allemand, éventuellement italien) ainsi que la motivation à participer au développement d'un nouveau champ d'activité du ZEM CES.

Cet appel d'offres a reçu un écho plus important que ce qui était attendu: plusieurs demandes téléphoniques ainsi que des commentaires intéressés de responsables d'offices, d'écoles et de prestataires de formation continue ont prouvé l'intérêt que nos groupes cibles portaient à notre projet.

Sur 26 candidatures, 18 étaient appropriées. Dix personnes ont été sélectionnées. Des entretiens ont eu lieu par Skype ou par téléphone. Le choix s'est fait selon plusieurs critères: répartition équilibrée des branches d'enseignement et de la provenance géographique, mais aussi diversité des domaines de compétence et des réseaux.

Juste après l'attribution des mandats, une personne a démissionné en raison d'une surcharge de travail. Les sept facilitateurs et les deux facilitatrices proviennent de huit cantons (AG, BE, FR, NE, SG, TG, ZG, SO) et de deux régions linguistiques (sept de Suisse alémanique et deux de Suisse romande).

Le groupe a fonctionné selon le principe du «chacun-e parle sa langue», allemand ou français.

## Activités et résultats

Le projet pilote s'est caractérisé par une planification évolutive. Au début, nous avons certes défini les objectifs et groupé les tâches. Cependant, les détails des procédures, la collaboration dans les domaines d'activité et les documents ont été élaborés au fur et à mesure à partir de zéro. Les nombreux entretiens internes, la préparation et le suivi des ateliers ainsi que l'évaluation finale ont permis de clarifier les priorités et de préciser les questions. En interne comme à l'externe, le projet pilote a été en tout temps porté par un fort engagement, une attitude pragmatique et objective, ainsi qu'une participation constructive de toutes les personnes impliquées.

Les étapes des activités et les résultats seront présentés dans les paragraphes suivants:

### 1<sup>er</sup> atelier, 18.05.2018

#### Thèmes et objectifs:

- **Projet pilote Facilitateurs:** les missions et les responsabilités sont clarifiées; l'intégration du projet pilote dans les travaux du ZEM CES est claire; l'équipe du projet pilote est constituée.  
*Les missions et l'intégration ont été clarifiées; suffisamment de temps était disponible pendant l'atelier afin que les membres puissent se présenter et faire la connaissance de leurs collègues. L'attribution du mandat avec réduction postérieure du plafond de coûts (passage de 50 à 40 heures) a été commenté de manière critique par plusieurs personnes.*
- **Intégration actuelle de la pratique scolaire lors de la création d'offres de formation continue:** des estimations consolidées sont disponibles.  
*En préparation pour l'atelier, les facilitateurs-trices ont dû réfléchir à la question et envoyer leurs impressions par écrit. L'analyse a montré que la question était hautement complexe et qu'elle avait été comprise de façon très variée. Les réponses étaient parfois accompagnées de longs commentaires qui n'ont pas tous pu être discutés au cours du projet. Les retours ont pu être présentés et, pour certains, consolidés.*
- **Gérer les requêtes concernant des formations continues (thèmes, offres):** la procédure est décrite.  
*L'ébauche d'une grille de critères a été évaluée sur la base de deux demandes concrètes puis le traitement de ce thème a été repoussé à l'atelier suivant. L'objectif était clairement trop ambitieux pour une première rencontre.*

### 2<sup>e</sup> atelier, 24.06.2018

#### Thèmes et objectifs:

- **Formation continue:** un groupage de concepts et d'idées est établi.  
*La mise en groupes a permis de visualiser les points communs et les différences. Les différences s'expliquent d'une part par des préférences individuelles, et d'autre part par des pratiques divergentes dans les cantons et les établissements scolaires ainsi que par la structure fédérale du système de formation. La forte hétérogénéité des pratiques scolaires a été clairement visible.*
- **Gérer les requêtes concernant des formations continues (thèmes, offres):** la procédure est décrite. La grille de critères est définie.  
*Avant l'atelier, les facilitateurs-trices ont envoyé leurs idées pour créer une liste de critères. Elles ont été passées en revue pendant l'atelier. Le formulaire a été validé.  
Sur la base des résultats obtenus pendant le premier atelier, un traitement nuancé des requêtes a été convenu: a) publication d'offres déjà publiques, b) encadrement administratif de congrès externes, c) propositions de formations continues à évaluer et à transmettre aux Hautes écoles. La liste de critères ne s'applique qu'à ce dernier type de demandes.*

- Prise en compte de la pratique scolaire lors de la création d'offres de formation continue. Partie 2: les structures suisses existantes et leurs activités, ainsi que des exemples de procédures cantonales sont connus. Les premières conclusions sont disponibles.

*Les structures suivantes ont été présentées (certaines par des facilitateurs-trices) et discutées:*

- *Commission de formation d'economiesuisse*
- *ictswitzerland*
- *SSPES et ses sociétés de branche*
- *Conférence suisse des responsables de la formation continue au secondaire II*
- *Commission Formation continue et services de la Chambre HEP swissuniversities.*

*Le grand nombre d'organisations et d'institutions et leurs interactions complexes (car fédérales) ainsi que le défi du ZEM CES consistant à remplir son mandat de coordination au milieu de cette complexité sont clairement apparus. Pour certain-e-s facilitateurs-trices, la structure du système suisse de formation dans ce domaine thématique a été une découverte passionnante. De notre côté, nous avons été confirmés dans notre idée qu'il est essentiel que les facilitateurs-trices connaissent bien le système pour pouvoir effectuer leurs missions de manière ciblée. Quant à la faculté de savoir gérer des situations équivoques et (apparemment) contradictoire, c'est également un atout.*

### Évaluation de l'offre de formation continue, juin/juillet 2018

La grille de critères validée a pu être utilisée dans la pratique sur la base d'une requête («À la recherche du temple perdu»). Cela s'est effectué au niveau individuel; les retours ont été envoyés à Renata Leimer.

*En raison du délai court, juste avant la fin de l'année scolaire, seuls six facilitateurs-trices ont pu répondre. La richesse des réponses a permis de donner des retours nuancés à la requérante. D'un autre côté, des retours parfois controversés ont mis en lumière le besoin de trouver un consensus pour appliquer les critères. Un exemple: deux facilitateurs-trices ont souligné le manque de connexion avec le plan d'étude, et ils ont donc complètement refusé le projet. Trois facilitateurs-trices ont soutenu le projet bien que le plan d'étude ne tienne pas compte de ce sujet.*

### 3<sup>e</sup> atelier, 24.08.2018

#### Sujets et objectifs:

- Rapport de monitoring «Formation des enseignant-e-s et des cadres des établissements secondaires» ZEM CES (version 3): les facilitateurs-trices ont formulé leurs retours et les ont comparés entre eux/elles; le ZEM CES obtient des retours consolidés fournis par des acteurs scolaires; le planning et la cohérence avec le rapport d'analyse E\_plateforme Formation continue des enseignant-e-s et des cadres scolaires sont connus.

*En même temps que le rapport de monitoring, les facilitateurs-trices ont reçu en guise de préparation une grille de questions à traiter pendant l'atelier. Seules les questions concernant le rôle futur des facilitateurs-trices ont été repoussées à la phase de suivi.*

- Gérer les requêtes concernant des formations continues (thèmes, offres): l'état actuel des documents et de la requête «À la recherche du temple perdu» est connu.  
*Les différentes appréciations n'ont pas pu être discutées faute de temps.*
- Projet pilote: les activités planifiées jusqu'à la conclusion du projet pilote sont convenues.  
*Plusieurs facilitateurs-trices ont pris connaissance avec regret du fait qu'aucun autre atelier n'était prévu. Ils ont tiré un bilan positif des ateliers et du projet pilote, tout en notant que le travail n'était pas encore terminé.*

### Conclusion

Nous sommes fiers des résultats: nous avons obtenu des instruments utiles, la perspective de la pratique scolaire a été intégrée dans le premier rapport de monitoring, et la compréhension de la complexité du système de formation continue s'est améliorée. Les objectifs des ateliers étaient (pour certains d'entre eux) ambitieux et ont requis beaucoup de concentration et d'engagement de la part de toutes les personnes impliquées.

## Missions du Projet Facilitateurs, septembre 2018

Après le troisième atelier, huit facilitateurs-trices ont remis leurs propositions concernant le rôle futur des facilitateurs-trices dans le cadre du scénario 4 «Coordination orientée sur la demande» décrit dans le rapport de monitoring.<sup>1</sup>

Les propositions ont été classées en cinq catégories et illustrées par des exemples issus des retours (non représentés ici).

Dans un second tour, huit facilitateurs-trices ont évalué les mesures selon des critères d'importance, de faisabilité et d'efficacité (réponses multiples possibles).

	Catégories	Importance	Faisabilité	Efficacité	Commentaire
1	<b>Missions au niveau du système (actions analytiques, formelles)</b> • Exemples	5	6	4	
2	<b>Relevés systématiques des besoins des directions et des enseignant-e-s</b> • Exemples	6	6	6	
3	<b>Facilitateurs-trices en tant qu'instruments de réseautage du ZEM CES</b> • Exemples	7	4	5	
4	<b>Missions liées à l'E_plateforme</b> • Exemples	3	4	4	
5	<b>Analyse du succès des offres réalisées</b> • Exemples	7	7	5	

### Commentaires

Ce sont en particulier les hésitations et les limitations suivantes qui ont été mentionnées dans les commentaires:

- Il a parfois été rappelé que l'influence du ZEM CES est limitée et que les changements requièrent une volonté et des décisions politiques.
- Il a parfois été remis en doute qu'un relevé systématique des besoins puisse être effectué par les facilitateurs-trices. Les sociétés de branche devraient aussi être impliquées.
- Les Hautes écoles vont-elles s'intéresser à de tels résultats?
- Concernant l'E\_plateforme, certains n'ont pas vu clairement quelles missions ils pourraient assumer dans ce cadre.
- Concernant les analyses du succès rencontré par les offres, il a été relevé que les fournisseurs devraient analyser eux-mêmes leurs offres et qu'il existe des études consacrées à la durabilité de la formation continue.
- Les facilitateurs-trices ont néanmoins été en mesure de rendre visibles et compréhensibles les différents systèmes régionaux et les besoins divergents.

*L'importance maximale a été octroyée aux catégories 2, 3 et 5: les facilitateurs-trices doivent enregistrer systématiquement les besoins, agir comme des instruments de réseautage et analyser le succès des offres réalisées. Cette dernière tâche devrait s'effectuer à un métaniveau.*

*La faisabilité maximale est attribuée aux catégories 2 et 5. Le relevé des besoins est considéré comme ayant la meilleure efficacité. Cette évaluation semble refléter un thème central du projet pilote.*

*Les missions liées à l'E\_plateforme ont été généralement évaluées avec circonspection. Cela pourrait s'expliquer par le fait que l'E\_plateforme n'a pas été thématiquement pendant le projet pilote.*

<sup>1</sup> Dans le scénario «Coordination orientée sur la demande» proposé dans le rapport de monitoring, il s'agit d'encourager les enseignant-e-s, les sociétés de branche, les directions d'écoles et les établissements scolaires à recueillir leurs besoins en matière de formation continue, puis de présenter ces résultats de manière groupée aux Hautes écoles, qui pourront ensuite prendre des décisions concernant le développement de leur offre en ayant une plus grande sécurité dans la planification.

## Évaluation, septembre-octobre 2018

La responsable de projet a mené un entretien individuel de clôture (par Skype ou par téléphone) avec chaque facilitateur/trice en utilisant une grille de questions. Les réponses permettent de déduire les conclusions suivantes:

### Cinq points forts du projet pilote

- Le groupe des facilitateurs-trices a été soigneusement sélectionné. Les membres avaient des profils variés. Ils avaient différents points forts et des expériences riches. Mis à part les régions linguistiques et le sexe, le groupe a été considéré comme représentatif. Les différentes perspectives ont permis d'élaborer une image de la formation continue telle qu'elle est pratiquée dans les établissements scolaires du secondaire II en Suisse. Les échanges ont été vivants, intéressants et constructifs.
- Les missions correspondaient aux attentes. Elles ont été considérées comme sensées. Plusieurs personnes ont mentionné qu'elles s'étaient lancées dans le projet «les yeux fermés» et qu'elles avaient été positivement surprises. Globalement, tout le monde a tiré un bilan positif.
- Chacun-e a trouvé que les documents de travail fournis par le ZEM CES étaient complets et bien élaborés, ce qui a permis de se préparer aux ateliers de manière précise. Le suivi des ateliers était lui aussi détaillé. Les résultats étaient clairement documentés.
- Les ateliers étaient variés, clairement structurés et productifs. Ils s'orientaient à des objectifs clairement définis. La gestion du temps était ambitieuse; elle a permis d'atteindre les buts. Sauf pour le mandat de préparation du premier atelier, les délais ont été majoritairement considérés comme adéquats.
- Pendant le projet pilote, des résultats visibles ont été atteints, même si tous les thèmes n'ont pas pu être traités. Le concept Facilitateurs a un bon potentiel. Cinq personnes continueraient volontiers. Quatre seraient intéressées, en principe, mais elles réservent leur décision en fonction de l'orientation future du projet.

### Quatre points faibles du projet pilote

- La collaboration au sein du groupe était plutôt relâchée. Les missions ont été effectuées individuellement, puis mises en commun. Propositions: traiter les missions par petits groupes, ce qui permettrait de créer une culture coopérative; donner des missions différentes aux participant-e-s.
- Contrat et dédommagements en fonction du temps investi (plafond): la réduction du plafond de coûts (passage de 50 heures mentionnées pendant les interviews à 40 heures pendant le mandat) a été plusieurs fois commentée de manière critique. Le temps requis était parfois difficile à estimer, ce qui a entraîné un sentiment d'insécurité chez plusieurs personnes. Quelques personnes ont regretté que le plafond budgétaire n'ait pas été atteint. Elles auraient apprécié un atelier supplémentaire. Un dédommagement forfaitaire en guise d'alternative au dédommagement selon temps investi a été jugé de différentes façons (deux en faveur du forfait; deux en faveur du dédommagement en fonction du temps; trois trouvent les deux solutions bonnes; une personne s'abstient). Propositions: mentionner l'estimation du temps à consacrer; faire connaître de manière transparente la manière de calculer le plafond budgétaire; utiliser tout le budget de temps à disposition.
- Plusieurs personnes regrettent de ne pas avoir pu du tout (ou pas assez) tenir compte de leur réseau personnel et de la perspective de leur branche. Cela s'explique en partie par le genre de missions, et en partie par les délais brefs.
- D'une manière générale, le profil futur des facilitateurs-trices et l'utilité de cet instrument (pour le ZEM CES et pour les établissements scolaires du secondaire II) est encore trop flou. Trois personnes mentionnent que cette insécurité a freiné leur motivation à travailler dans le projet pilote («Je n'aime pas travailler dans des situations peu claires»).

### Temps requis

Facilitateurs-trices: 180,16 heures. Les coûts (défraiements compris) se montent à CHF 14'740.20.

Ressources internes en personnel: 330 heures au total.

## Bilan

La majorité des objectifs du projet pilote ont pu être atteints.

1. Des instruments permettant d'évaluer des propositions de formation continue et de les recommander de manière ciblée sont disponibles. Ils ont été testés en pratique.  
*Les instruments d'évaluation des offres de formation continue sont prêts, mais ils n'ont pu être testés que sur un seul exemple. La procédure concrète pour le traitement des requêtes ainsi qu'une harmonisation de la pratique d'évaluation doivent encore être mises en place. Dans ce domaine, il se pose la question de savoir si le petit nombre de requêtes justifie les efforts considérables nécessités par le traitement et la mise à jour des instruments et des processus.*
2. Nous possédons des estimations consolidées fournies par les facilitateurs-trices et expliquant comment les Hautes écoles intègrent actuellement les besoins de la pratique scolaire. Les retours donnés par les facilitateurs-trices ont été inclus dans le premier rapport de monitoring «Qualité de la formation continue»,  
*Ces objectifs ont été complètement atteints.*
3. Les missions et le profil des facilitateurs-trices sont définis concrètement. Le potentiel du projet Facilitateurs comme ressource pour le ZEM CES et les parties prenantes est établi.  
*Les missions possibles sont précisées; le profil et les objectifs du projet Facilitateurs doivent encore être affinés. Les expériences faites lors du projet pilote et le scénario 4, s'il est mis en pratique, constitueront une aide. Il apparaît d'ores et déjà que les facilitateurs-trices pourraient surtout être utiles dans les cantons qui n'ont pas de Haute école ou dont la Haute école ne dispose pas (encore) de mandat concret. Il n'a été possible de donner que peu d'indications sur l'importance du projet Facilitateurs pour les parties prenantes (les Hautes écoles, par exemple). La Conférence suisse des responsables de la formation continue au secondaire II, à qui le projet pilote a été présenté le 24.10.2018, s'est montrée intéressée à tester une collaboration avec les facilitateurs-trices.*

La collaboration avec les facilitateurs-trices a été constructive, ouverte et très productive. Ils ont fait preuve d'un fort engagement et de beaucoup d'intérêt. La composition du groupe était très riche. À l'avenir, la représentation de la Suisse latine, des femmes et des cantons sans Haute école (ou avec une Haute école ne proposant pas de formation continue pour le secondaire II, formation générale), devra être améliorée.

Le financement du projet pilote a été entièrement assuré par le ZEM CES.

Seule la moitié des heures prévues pour les facilitateurs-trices ont été réellement effectuées. Le calcul préalable du temps prévu était imprécis en raison du manque d'expérience. Plusieurs missions ont été définies précisément en cours de projet seulement. Une personne s'est retirée avant le début du projet, ce qui a fait perdre 10% du contingent des heures disponibles.

En revanche, les ressources internes en personnel ont été plus élevées que prévu: jusqu'au 23.10.2018, 343 heures ont été fournies dans le produit «Dialogue» (prévisions pour 2018: 210 heures), dont environ 330 heures ont été utilisées pour le projet pilote.<sup>2</sup> Cela s'explique d'une part par le recrutement relativement complexe, et d'autre part par les efforts requis pour développer des activités et des procédures en partant de zéro. À l'avenir, une réduction sera donc possible et les expériences faites permettront d'obtenir des calculs plus précis.

## Évaluation et perspectives

Poursuite: définition du mandat «Facilitateurs» à partir de 2019  
domaines, 30.10.2018

Séance des responsables de

*Il est prévu un groupe de dix facilitateurs-trices, avec des mandats de deux ans renouvelables.*

*La planification des détails se fera d'ici à la fin de l'année 2018.*

*Le recrutement se fera début 2019, les activités devant débuter dès que possible.*

---

<sup>2</sup> En plus du projet pilote Facilitateurs, les travaux mentionnés dans le produit «Dialogue» englobent d'autres missions, par exemple le traitement des requêtes de publication ou la participation aux instances de la Conférence suisse des responsables de la formation continue au secondaire II. La grande majorité des heures effectuées l'ont été pour le projet pilote. Il n'est pas possible d'établir une distinction plus précise.