

Concept
Coordination orientée sur la demande (COD)

20 mai 2020

1 Sommaire

2	Contexte.....	3
3	Produit « Coordination orientée sur la demande (COD) ».....	3
3.1	<i>Objet et buts de la « Coordination orientée sur la demande » (COD).....</i>	3
3.2	<i>Acteurs de la « coordination orientée sur la demande ».....</i>	4
3.2.1	Pratique scolaire : enseignant-e-s et directions.....	4
3.2.2	Facilitateurs/Facilitatrices.....	4
3.2.3	ZEM CES.....	4
3.2.4	Détenteurs d'expertise.....	4
3.2.5	Autorités administratives et politiques.....	4
3.3	<i>Éléments de la « coordination orientée sur la demande » (COD).....</i>	5
3.3.1	Ateliers nationaux.....	5
3.3.2	Rencontres de réseautage régionales.....	5
3.3.3	Entretiens bilatéraux et réunions de la CSRFC S-II et de la Commission latine.....	5
3.3.4	Conférence sur la formation continue.....	5
3.4	<i>Processus de la coordination orientée sur la demande (COD).....</i>	5
3.4.1	Processus 1 : relever les besoins en formation continue.....	6
3.4.2	Processus 2 : analyser, regrouper et prioriser les besoins en formation continue.....	6
3.4.3	Processus 3 : communiquer les besoins en formation continue.....	6
3.4.4	Processus 4 : analyser les besoins en formation continue, coordination et décisions.....	6
3.4.5	Processus 5 : favoriser l'engagement à participer à la formation continue.....	7
3.4.6	Processus 6 : analyser les résultats des processus 4 et 5.....	7
3.4.7	Processus 7 : retour d'information sur les résultats.....	7
4	Organisation des processus de la « coordination orientée sur la demande ».....	7
4.1	<i>Mesures.....</i>	7
4.1.1	Processus 1 : relever les besoins en formation continue.....	7
4.1.2	Processus 2 : analyser, regrouper et prioriser les besoins en formation continue.....	7
4.1.3	Processus 3 : communiquer les besoins en formation continue.....	8
4.1.4	Processus 4 : analyser les besoins en formation continue, coordination et décisions.....	8
4.1.5	Processus 5 : favoriser l'engagement à participer à la formation continue.....	8
4.1.6	Processus 6 : analyser les résultats des processus 4 et 5.....	8
4.1.7	Processus 7 : retour d'information sur les résultats.....	8
4.1.8	Assurance qualité.....	9
4.2	<i>Calendrier.....</i>	9
4.3	<i>Budget.....</i>	9

2 Contexte

Le concept « Coordination orientée sur la demande » s'appuie sur le mandat de prestations 2017-2020 confié au ZEM CES par la CDIP:

« Le CES analyse en permanence les offres de formation continue destinées aux enseignantes et enseignants et aux cadres scolaires. Il identifie, en association avec le réseau, les éventuels dysfonctionnements (lacunes, doublons, manque de lien avec la pratique, etc.) et établit régulièrement un rapport qu'il présente au SG CDIP et à la CESFG. Il rédige, également en association avec le réseau, des propositions visant à l'amélioration des offres.

Il encourage la concertation entre les prestataires de la formation continue, fait connaître, avec le soutien des délégués des écoles à la formation continue, les besoins des praticiens et entreprend des démarches de coordination. »¹

De 2017 à 2018, le ZEM CES a élaboré les bases nécessaires pour l'exécution du mandat de prestations² et réalisé de premières mesures dans le domaine d'activité 1 « Offre de formation continue de qualité au niveau suisse » :

- réalisation du projet pilote « Facilitateurs » (2018)³
- rapport de monitoring « Formation continue des enseignant-e-s et des cadres du secondaire II », décembre 2018⁴

Le scénario d'une « coordination basée sur la demande » pour un renforcement de la formation continue au secondaire II, tel que proposé dans le rapport de monitoring, a été largement approuvé :

« La demande génère des offres. Si la demande s'exprime de manière renforcée et coordonnée, les prestataires auront davantage intérêt à satisfaire cette demande par des offres ad hoc. Il convient donc d'encourager les enseignant-e-s, les sociétés de branche, les directions d'écoles et les établissements scolaires à collecter leurs besoins en matière de formation continue, puis à présenter ces résultats de manière synthétique et groupée aux hautes écoles, qui décideront ensuite si les offres seront mises en place et, dans l'affirmative, par qui et comment. Dans ce modèle, un bureau de coordination fournirait également un cadre organisationnel permettant de structurer la demande et de regrouper les prestataires. »⁵

Par la coordination côté demande, les besoins en formation continue des enseignant-e-s et des cadres scolaires sont identifiés, priorisés et transmis de façon groupée aux détenteurs d'expertise (prestataires de formation continue), avec l'aide du ZEM CES.

3 Produit « Coordination orientée sur la demande (COD) »

3.1 Objet et buts de la « Coordination orientée sur la demande » (COD)

Avec le produit de la « coordination orientée sur la demande », le ZEM CES contribue à assurer à l'échelle de la Suisse une offre de formation continue de qualité et conforme aux besoins pour les enseignant-e-s du secondaire II et les cadres scolaires.

- Le ZEM CES assiste les praticiens scolaires dans l'expression de leurs besoins en formation continue et dans la priorisation de ces besoins. Grâce à la coordination de la demande, les enseignant-e-s et les directions des écoles exercent une influence sur la définition des thèmes de la formation continue.

¹ Mandat de prestations 2017-2020, page 6, point D

² Stratégie ZEM CES (26/03/2018), concept de prestations ZEM CES (26/03/2018)

³ Rapport final du projet pilote Facilitateurs, cf. <https://www.zemces.ch/de/koordination-weiterbildung/auftrag/facilitatrices-facilitateurs?highlight=Facilitateurs>

⁴ Rapport de monitoring, cf. <https://www.zemces.ch/de/koordination-weiterbildung/auftrag?highlight=Monitoringbericht>

⁵ Rapport de monitoring, p.29

- Le ZEM CES communique les besoins en formation continue priorités aux détenteurs d'expertise dans le but d'assurer, d'une part, des offres de formation pour toutes les disciplines et toutes les régions, et d'éviter, d'autre part, des doublons et un gaspillage des ressources. La COD profite donc à la pratique scolaire comme aux prestataires de formation.
- Conjointement avec les praticiens des écoles et les prestataires, le ZEM CES cherche des possibilités de renforcer l'engagement entre les usagers et les prestataires de la formation continue. Ceci assure aux prestataires une sécurité de planification accrue.

3.2 Acteurs de la « coordination orientée sur la demande »

Nous énumérons ci-après les acteurs de la « coordination orientée sur la demande ». Il s'agit en partie de groupes très hétérogènes, regroupés ici en tant qu'acteurs dans le cadre de la COD.

3.2.1 Pratique scolaire : enseignant-e-s et directions

Les enseignant-e-s et les membres des directions constituent des réseaux régionaux. À cet effet, les facilitateurs/facilitatrices en contact avec la CDGS, la CECG, les délégués à la formation continue de la SSPE, les sociétés de branches et les associations cantonales ainsi que les autorités cantonales invitent des personnes appropriées et intéressées à des rencontres régionales.

3.2.2 Facilitateurs/Facilitatrices

Les facilitateurs et facilitatrices constituent dans la Suisse entière un groupe d'enseignant-e-s expérimentés et disposant d'un vaste réseau, avec un intérêt particulier pour des possibilités de formation continue de qualité pour enseignant-e-s et cadres scolaires du secondaire II à l'échelle nationale. Leur intérêt porte également sur le développement du paysage de la formation continue en Suisse et son adaptation permanente aux exigences et réalités changeantes. Les facilitateurs et facilitatrices travaillent sur mandat du ZEM CES.

3.2.3 ZEM CES

En tant qu'agence spécialisée de la CDIP, le ZEM CES est responsable de la mise en œuvre stratégique et opérationnelle de la COD et assume un rôle d'intermédiaire et de plaque tournante entre les acteurs. Le ZEM CES initie et pilote les éléments et activités nécessaires pour le processus COD et organise l'interaction pour le développement et la réalisation de la COD.

3.2.4 Détenteurs d'expertise

Les détenteurs d'expertise sont les prestataires de formation continue, donc essentiellement les hautes écoles (université/EPF/HEP/HES), les sociétés de branches, les organismes intercantonaux et cantonaux ainsi que d'autres prestataires institutionnels et privés.

3.2.5 Autorités administratives et politiques

La CDGS et la CECG constituent à l'échelle de la Suisse les partenaires de liaison pour la COD entre les autorités cantonales et la pratique scolaire, et soutiennent la mise en œuvre des processus COD. Par la délégation de facilitateurs/facilitatrices, certaines instances ont d'ores et déjà manifesté explicitement leur engagement en faveur de la COD⁶.

Les instances dont dépend le ZEM CES, la CESFG et le Conseil de la CDIP, jouent un rôle de soutien important pour la mise en place, la réalisation et la consolidation du processus (préparation du terrain, retours et prises de position).

⁶ Le fait que certaines écoles participent déjà aux frais des facilitateurs/facilitatrices et prennent par exemple en charge les frais de déplacement peut également être considéré comme une manifestation d'engagement.

3.3 Éléments de la « coordination orientée sur la demande » (COD)

L'objectif visé est d'agencer la « coordination orientée sur la demande » (COD) comme cycle annuel comportant les éléments ci-après, certains de ces éléments revenant à plusieurs reprises.

3.3.1 Ateliers nationaux

Les ateliers nationaux des facilitateurs et facilitatrices sont organisés et dirigés par le ZEM CES. Ils ont lieu quatre fois par an au ZEM CES à Berne. Ils constituent le centre du dialogue entre la pratique scolaire et le ZEM CES.

3.3.2 Rencontres de réseautage régionales

Les facilitateurs et facilitatrices organisent dans leurs régions des rencontres de réseautage de 8 à 15 enseignant-e-s et cadres scolaires de différentes écoles et disciplines. Ces rencontres ont lieu deux à trois fois par an, généralement dans une école, et constituent l'élément de liaison dans le dialogue pratique scolaire-ZEM CES.

3.3.3 Entretiens bilatéraux et réunions de la CSRFC S-II et de la Commission latine

Ces entretiens et réunions ont lieu entre les prestataires de formation continue et le ZEM CES. Ils constituent l'élément de liaison dans le dialogue entre le ZEM CES et les détenteurs d'expertise.

3.3.4 Conférence sur la formation continue

Une conférence de la formation continue réalisée périodiquement réunit des membres des réseaux régionaux de toute la Suisse pour un échange. La conférence renforce le réseau COD, permet un dialogue entre les praticiens des écoles et les détenteurs d'expertise et apporte une contribution à l'échange de bonnes pratiques dans la formation continue pour le SII formation générale. La conférence est organisée par le ZEM CES conjointement avec les facilitateurs et facilitatrices. Dans le cadre de la conférence, les dialogues ZEM CES-pratique scolaire et ZEM CES-détenteurs d'expertise sont regroupés. Une première conférence nationale (1 journée et demie) pourrait avoir lieu fin 2021.

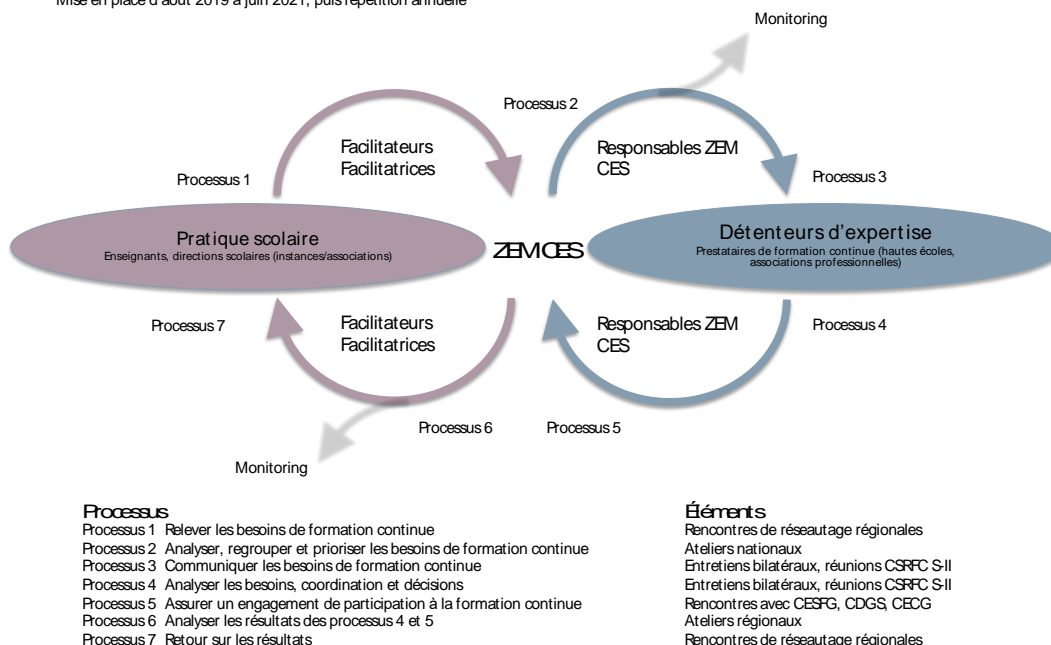
3.4 Processus de la coordination orientée sur la demande (COD)

Nous donnons ci-après une vue d'ensemble des différents processus en tant que « cycle ». Au fur et à mesure de la mise en œuvre de la coordination orientée sur la demande, il faudra en fonction de l'évolution adapter le séquençement. Il pourra donc être nécessaire de répéter un processus ou d'exécuter un processus donné avant un autre.

L'harmonisation régulière des besoins en formation continue, de l'offre, des institutions de formation, des prestataires et de la volonté politique sera assurée dans un dialogue avec les acteurs impliqués dans la formation continue à l'échelle de la Suisse.

Coordination orientée sur la demande (COD)

Mise en place d'août 2019 à juin 2021, puis répétition annuelle



3.4.1 Processus 1 : relever les besoins en formation continue

Ce processus sert à mettre en place des réseaux régionaux et à réaliser des rencontres de réseautage régionales avec des enseignant-e-s et des membres de directions en vue de relever les besoins en formation continue. Il est agencé par les facilitateurs et facilitatrices avec le soutien du ZEM CES. Ces acteurs connaissent d'expérience les besoins en formation continue des enseignant-e-s des diverses disciplines et régions.

3.4.2 Processus 2 : analyser, regrouper et prioriser les besoins en formation continue

Ce processus englobe l'analyse, le regroupement, la concentration et la priorisation des besoins en formation continue déterminés dans les rencontres de réseautage régionales. Il a lieu dans les ateliers nationaux des facilitateurs/facilitatrices dirigés par le ZEM CES. Ces informations viennent alimenter le monitoring.

3.4.3 Processus 3 : communiquer les besoins en formation continue

Ce processus sert à informer sur le processus de la COD et à transmettre les résultats du regroupement et de la priorisation des besoins en formation continue relevés dans la pratique scolaire. Il est agencé par le ZEM CES. Les partenaires dans ce processus sont les hautes écoles et autres prestataires de formation continue, ainsi que leurs instances et associations : Conférence suisse des responsables de la formation continue au secondaire II (CSRFC S-II) ou Commission Latine Formation continue S II, SSPES, délégués à la formation continue de la SSPES, sociétés de branche et associations cantonales.

3.4.4 Processus 4 : analyser les besoins en formation continue, coordination et décisions

Le processus 4 relève avant tout de la responsabilité des détenteurs d'expertise. Ils analysent les besoins en formation continue qui leur ont été communiqués, prennent et coordonnent entre eux des décisions réalistes quant aux formations continues à développer. Dans ce processus, le ZEM CES reste en dialogue avec les détenteurs d'expertise. Le ZEM CES détermine dans des entretiens et réunions au niveau bilatéral la façon dont ce processus sera agencé.

3.4.5 Processus 5 : favoriser l'engagement à participer à la formation continue

Le ZEM CES présente les nouvelles offres de formation continue ainsi développées aux instances concernées. Celles-ci soutiennent la formation continue en favorisant l'engagement à une participation. Les détenteurs d'expertise sont ainsi assurés que les programmes nouvellement développés seront effectivement suivis. Des formes praticables seront étudiées et/ou élaborées dans un échange étroit avec les différents acteurs.

3.4.6 Processus 6 : analyser les résultats des processus 4 et 5

Dans le processus 6, les facilitateurs et facilitatrices étudient sous la direction du ZEM CES les résultats du travail des détenteurs d'expertise et des concertations avec les instances concernées. Ils examinent et analysent les décisions d'exécution et propositions de formation continue des détenteurs d'expertise. Ces informations viennent alimenter le monitoring.

3.4.7 Processus 7 : retour d'information sur les résultats

Dans le processus 7, les facilitateurs et facilitatrices de la pratique scolaire proposent un retour d'information sur les résultats dans le cadre des rencontres de réseautage nationales. Il peut s'agir d'une part des résultats des processus 1 à 2, et à un stade ultérieur également des résultats du dialogue avec les détenteurs d'expertise (processus 3 à 6).

4 Organisation des processus de la « coordination orientée sur la demande »

4.1 Mesures

Au moyen de l'organisation du dialogue en différentes étapes de travail dans les sept processus, la coordination orientée sur la demande est mise en place, encouragée, entretenue, développée et évaluée en permanence. Par ailleurs, une première conférence sur la formation continue est prévue en novembre 2021.

4.1.1 Processus 1 : relever les besoins en formation continue

Étape 1 : Constitution du groupe des facilitateurs/facilitatrices

- Sélection via appel à candidatures et procédure de candidature en collaboration avec les directions des écoles
- Ateliers nationaux : formation, initiation au rôle et aux tâches

Étape 2 : Développement de réseaux nationaux par les facilitateurs/facilitatrices

- Ateliers nationaux : définir l'organisation du travail des facilitateurs/facilitatrices
- Rencontres de réseautage régionales des facilitateurs/facilitatrices : relever les besoins en formation continue

4.1.2 Processus 2 : analyser, regrouper et prioriser les besoins en formation continue

Analyse, regroupement et priorisation des besoins en formation continue

- Ateliers nationaux : analyse, regroupement et priorisation des besoins en formation continue relevés dans les rencontres de réseautage régionales
- Détermination des tendances et des besoins à l'échelle de la Suisse, mais également des différences régionales

4.1.3 Processus 3 : communiquer les besoins en formation continue

Communication des besoins en formation continue aux détenteurs d'expertise. Cette étape a lieu dans un dialogue ZEM CES-détenteurs d'expertise dans le cadre de contacts bilatéraux avec les responsables de la formation continue des différents prestataires, par ex. des hautes écoles et des sociétés de branches, ainsi que dans des entretiens avec leurs instances.

4.1.4 Processus 4 : analyser les besoins en formation continue, coordination et décisions

Étape 1 : Analyse des besoins en formation continue communiqués, coordination et décisions d'exécution. Cette étape a lieu dans des entretiens entre les prestataires et dans des entretiens bilatéraux du ZEM CES avec les prestataires et les instances concernées (par ex. CSRFC S-II, Commission latine, délégués à la formation continue de la SSPES, sociétés de branches). Elle sert à la coordination et à la prise de décisions parmi les hautes écoles et autres prestataires.

Étape 2 : Les prestataires fournissent au ZEM CES un retour d'information sur les résultats de leurs analyses et décisions relatives aux besoins en formation continue communiqués par la pratique scolaire ainsi que sur d'éventuels problèmes et questions, par ex. des entraves structurelles ou thématiques découlant de diverses perspectives ou raisons particulières (spécifiques à la discipline, géographiques, politiques).

4.1.5 Processus 5 : favoriser l'engagement à participer à la formation continue

Étape 1 : Le ZEM CES renseigne les autorités et instances politiques sur le produit COD et présente les résultats du relevé des besoins et l'état du dialogue avec la pratique scolaire et les détenteurs d'expertise.

Étape 2 : Le ZEM CES développe conjointement avec les facilitateurs/facilitatrices, les directions (CDGS, CECG) et d'autres acteurs des formules pour un engagement plus ferme, par ex. une « vérification d'engagement » à participer à la formation continue. Celle-ci tient compte de critères relatifs aux structures et contenus de la formation continue, aux accès à la formation continue, aux régions desservies, etc. Les formules et critères élaborés peuvent être développés dans le sens d'un guide et d'un label officiel « Engagement de l'école pour la formation continue » (titre de travail).

4.1.6 Processus 6 : analyser les résultats des processus 4 et 5

Étape 1 : Dans le cadre des ateliers nationaux, le ZEM CES informe les facilitateurs et facilitatrices des résultats du dialogue avec les détenteurs d'expertise et des concertations avec les instances concernées. Ils analysent et évaluent conjointement les résultats, les questions des détenteurs d'expertise ainsi que les retours des instances responsables, et discutent d'éventuelles mesures et actions à entreprendre.

Étape 2 : Travail des facilitateurs/facilitatrices et du ZEM CES sur les mesures, par ex. élaboration d'une « vérification d'engagement » pour la participation aux formations continues, l'adaptation ou la pérennisation des processus de la COD.

Étape 3 : Dans le cadre de sa mission de monitoring, le ZEM CES regroupe les résultats dans un rapport qu'il présente aux instances de la CDIP (CESFG) et à d'autres acteurs intéressés.

4.1.7 Processus 7 : retour d'information sur les résultats

Étape 1 : Dans des rencontres de réseautage régionales (dialogue pratique scolaire-ZEM CES), les facilitateurs et facilitatrices de la pratique proposent un retour sur les résultats des processus 1 et 2.

Étape 2 : À l'issue du dialogue avec les détenteurs d'expertise et les instances responsables, les résultats des processus 3 à 6 également sont réexaminés dans une nouvelle rencontre de réseautage régionale.

4.1.8 Assurance qualité

Le produit « Coordination orientée sur la demande » fait l'objet d'une évaluation continue. Dans les ateliers des facilitateurs et facilitatrices, les procédés et les structures sont examinés et si nécessaire adaptés et développés.

Étape 1 : Évaluer et développer le produit COD et ses processus

- Le ZEM CES et les facilitateurs/facilitatrices documentent les procédés et résultats du relevé des besoins.
- Le ZEM CES informe les instances concernées (CESFG, Conseil CDIP, CDGS, CECG, organes cantonaux) des résultats, de l'état actuel du projet, des actions requises et du soutien nécessaire.

Étape 2 : Pérennisation des processus de la COD, toujours en cycle annuel avec des procédés et structures appropriés.

4.2 Calendrier

La réalisation du premier cycle de la COD, c'est-à-dire des processus 1 à 7, a lieu dans la période d'avril 2019 à juin 2021. À partir de 2021, il est prévu de poursuivre la COD comme processus permanent sur un cycle annuel.

- Ateliers des facilitateurs/facilitatrices : 4 par an
- Rencontres de réseautage régionales : 2 par an
- Processus 1-3 : ½ année
- Processus 4-7 : ½ année
- Entretien continu des contacts, information, reporting, recueil de retours d'information auprès des instances concernées et partenaires – CESFG, Conseil CDIP, CDGS, CECG, SSPES – au moins une fois par an (en fonction des calendriers de réunions des instances en question)

4.3 Budget

Les montants correspondants sont prévus aux budgets 2020 et 2021 du ZEM CES.

Berne, 20 mai 2020

Pour le concept : Regula Müller et Niklaus Streit