

Travail de bachelor 2011

## Filière Economie d'entreprise

### Analyse de l'évaluation des politiques publiques de l'éducation et proposition d'un catalogue d'indicateurs d'effet pour le DECS



Etudiante : Murielle Thétaz

Professeur : Valérie Barbey

<b>1. Résumé</b>	<b>4</b>
<b>2. Introduction</b>	<b>5</b>
<b>3. Etat de l'art</b>	<b>6</b>
<b>3.1. L'éducation et la formation</b>	<b>6</b>
3.1.1. Cadre légal	6
3.1.2. Les défis de l'éducation de l'OCDE	6
3.1.3. L'importance de la formation dans le monde actuel	6
<b>3.2. Le Nouveau Management Public et ses réformes</b>	<b>7</b>
3.2.1. Contexte et principes	7
3.2.2. Buts du Nouveau Management Public	8
3.2.3. La roue de Deming	8
3.2.4. Avantages et inconvénients du NMP	9
3.2.5. Le NMP dans le cadre de l'enseignement	10
<b>3.3. Les politiques publiques</b>	<b>10</b>
3.3.1. Définition	10
3.3.2. Objectifs	10
3.3.3. La politique publique de la formation	11
<b>3.4. L'évaluation des politiques publiques</b>	<b>12</b>
3.4.1. Définition et but	12
3.4.2. Origine	12
3.4.3. Types d'évaluation	13
3.4.4. Les démarches évaluatives	13
3.4.5. Les objectifs	13
3.4.6. Les indicateurs de performance et les critères d'évaluation	14
3.4.7. Les indicateurs de performance dans le domaine de la formation	15
<b>4. Contexte suisse</b>	<b>16</b>
<b>4.1. Organisation</b>	<b>16</b>
4.1.1. Partage des compétences	16
4.1.2. Processus de monitoring au niveau fédéral	18
4.1.3. L'organisation des études en Suisse	18
<b>4.2. L'enseignement obligatoire</b>	<b>20</b>
<b>4.3. La formation professionnelle</b>	<b>21</b>
4.3.1. Définition	21
4.3.2. Buts	21
4.3.3. Objectifs stratégiques	22
4.3.4. Partage des tâches	22
<b>4.4. La formation tertiaire</b>	<b>23</b>
4.4.1. Réforme	23
4.4.2. Législation	23
4.4.3. Etat de la formation tertiaire en Suisse	25
<b>4.5. Les études PISA</b>	<b>27</b>
4.5.1. Comparaison intercantonale	29
4.5.2. Facteurs de réussite et profils cantonaux	31
4.5.3. Conclusion	31

<b>5. Méthodologie</b>	<b>32</b>
<b>5.1. Difficultés rencontrées</b>	<b>33</b>
<b>6. Analyse comparative</b>	<b>34</b>
<b>6.1. Canton de Genève</b>	<b>34</b>
6.1.1. Le service de la recherche en éducation	34
6.1.2. Le système éducatif genevois	35
6.1.3. Organisation du DIP	36
6.1.4. Organisation des études	37
6.1.5. Les 13 priorités du DIP	38
6.1.6. Cadre législatif	38
6.1.7. Points importants relevés dans la politique publique	40
6.1.8. Système de planification	42
6.1.9. Objectifs et indicateurs	44
6.1.10. Synthèse	46
<b>6.2. Canton de Fribourg</b>	<b>47</b>
6.2.1. Introduction	47
6.2.2. Organisation des études	48
6.2.3. Situation actuelle de la formation dans le canton de Fribourg	49
6.2.4. Service de l'enseignement obligatoire	50
6.2.5. Service de l'enseignement secondaire du deuxième degré	55
6.2.6. Service de la formation professionnelle	59
6.2.7. Service des affaires universitaires	63
6.2.8. Synthèse globale	66
<b>6.3. Canton de Vaud</b>	<b>68</b>
6.3.1. Introduction	68
6.3.2. Organisation des études	68
6.3.3. Unité de Recherche pour le pilotage des Systèmes Pédagogiques	69
6.3.4. Direction générale de l'enseignement obligatoire	69
6.3.5. Direction générale de l'enseignement postobligatoire	75
6.3.6. Direction générale de l'enseignement supérieur	78
6.3.7. Synthèse globale	83
<b>6.4. Canton du Valais</b>	<b>84</b>
6.4.1. Organigramme	84
6.4.2. Système scolaire valaisan	85
6.4.3. La Nouvelle gestion publique	86
6.4.4. Service de l'enseignement	88
6.4.5. Service de la formation professionnelle	92
6.4.6. Service de la formation tertiaire	95
6.4.7. Synthèse globale	97
<b>7. Synthèse de tous les cantons</b>	<b>99</b>
<b>7.1. Système d'évaluation dans les différents cantons romands</b>	<b>99</b>
<b>7.2. Les indicateurs d'effet dans les différents cantons</b>	<b>99</b>
<b>7.3. Facteurs d'influence</b>	<b>100</b>
<b>8. Catalogue d'indicateurs</b>	<b>102</b>
<b>8.1. Service de l'enseignement</b>	<b>103</b>

8.2. Service de la formation professionnelle _____	111
8.3. Service de la formation tertiaire _____	117
9. <i>Conclusion</i> _____	122
10. <i>Bibliographie</i> _____	126
11. <i>Table des annexes</i> _____	131

# 1. Résumé

---

Ce dossier constitue le résultat d'un travail de bachelor effectué dans le cadre de la HES-SO Valais en filière économie d'entreprise. Il porte sur l'analyse de l'évaluation des politiques publiques de l'enseignement.

Le domaine de l'éducation se situe dans une phase de perpétuelle évolution et d'adaptation. De nombreuses législations sont modifiées, tant au niveau cantonal qu'intercantonal. Pour pouvoir analyser les effets des mesures mises en place, le secteur public se modernise et les techniques d'évaluation progressent également. Encore peu utilisé il y a quelques années, le système d'indicateurs est très controversé mais s'impose aujourd'hui dans de nombreux cantons, grâce notamment au concept du Nouveau Management Public. L'Etat ne se contente plus seulement d'allouer l'argent nécessaire à la réalisation de certaines tâches ou projets. Les notions d'efficience et d'efficacité sont devenues à l'heure actuelle primordiales et les contrôles sont réalisés en permanence à l'aide d'indicateurs de performance, respectivement d'effet.

Toutefois, chaque service a la liberté de choisir sa fréquence d'évaluation et d'utiliser les outils qui lui convient pour analyser les résultats obtenus. Pour référencer les différentes pratiques et dans l'optique de créer un catalogue d'indicateurs d'effet pour le Service de l'Enseignement (SE), le Service de la Formation Professionnelle (SFOP) et le Service de la Formation Tertiaire (SFT) du canton du Valais, une enquête qualitative a été menée auprès de 11 chef(fe)s de service ou d'unité des cantons de Fribourg, de Genève, de Vaud et du Valais.

Il est ressorti des entretiens que les indicateurs d'effet étaient encore peu présents dans les différents services interrogés, mais que de nouvelles méthodes se développaient actuellement. De même, certains cantons, comme celui de Genève, disposent d'un service de recherche qui s'occupe essentiellement de la création d'indicateurs et de l'analyse des politiques publiques. Des publications beaucoup plus conséquentes créées par des professionnels voient alors le jour. Les facteurs de succès de ce type d'évaluation ont pu être mis en évidence et les manières de procéder analysées. Il est intéressant de constater que la disposition du chef de service ou encore le style de management utilisé influencent grandement la mise en œuvre des systèmes.

Dans le but d'étoffer les tableaux de bord du canton du Valais, un catalogue d'indicateurs d'effet a finalement été élaboré pour les trois services susmentionnés, en adéquation avec les objectifs du budget 2011. Les pratiques recensées dans les cantons romands ont pu être analysées et suite aux discussions avec les responsables, les techniques les plus convaincantes ont été relevées.

## 2. Introduction

---

Pour réaliser mon travail de Bachelor au sein de la HES-SO de Sierre, filière économie d'entreprise, j'ai choisi de m'intéresser à l'évaluation des politiques publiques de l'éducation. Le domaine de la formation revêt une importance capitale dans l'organisation des politiques publiques, puisqu'il comprend l'éducation et la prise en charge des enfants, le choix de leurs études et leur entrée dans le monde du travail depuis leur plus jeune âge. Tout cela a une influence sur la performance économique du pays. C'est d'ailleurs pour cette raison que les décideurs politiques portent une attention toute particulière à la mise à jour et à l'adaptation des différentes stratégies. Récemment encore, de nombreux cantons ont accepté le concordat HarmoS pour harmoniser les structures de la scolarité obligatoire.

Depuis quelques années déjà, le concept du Nouveau Management Public (NMP) a fait son apparition. Des outils, jusqu'alors utilisés dans le secteur privé ont été adaptés et transposés au secteur public. Les notions d'indicateurs de performance et de systèmes de contrôle se sont répandues dans de nombreux départements. Actuellement, une attention croissante est portée à la qualité des services et aux indicateurs d'effet.

Au-travers du système e-DICS, la volonté de réforme du mode de fonctionnement est bien présente au sein du département de l'éducation, de la culture et du sport (DECS) du canton du Valais. Ce dernier utilise des indicateurs pour mesurer l'atteinte de ses objectifs. Suite à l'analyse d'un travail de Bachelor de l'année précédente, il en est ressorti que les indicateurs d'effet étaient sous-représentés dans le tableau de bord du département, et plus précisément dans les 3 services suivants : Service de l'Enseignement (SE), Service de la Formation Professionnelle (SFOP) et Service de la Formation Tertiaire (SFT).

De ce fait, les objectifs visés par le présent travail consistent à :

- Analyser des politiques publiques de l'éducation au travers d'une analyse comparative (objectifs et indicateurs) dans d'autres cantons romands,
- Analyser des facteurs de performance et critères d'évaluation
- Élaborer des indicateurs d'effet pour les politiques publiques de l'éducation du DECS.

Le travail est divisé en 3 parties distinctes. La 1<sup>ère</sup> phase a consisté en une récolte d'informations sur le sujet, afin de cadrer et de recenser les éléments existants. Ensuite, une enquête qualitative a été menée auprès de 11 chefs de service ou d'unité de différents cantons romands. Finalement une synthèse globale a été réalisée et une proposition d'un catalogue d'environ 50 indicateurs d'effet a été créée.

## 3. Etat de l'art

---

### 3.1. L'éducation et la formation

#### 3.1.1. Cadre légal

Selon l'article 26 de la Déclaration Universelle des Droits de l'Homme, « toute personne a droit à l'éducation. L'éducation doit être gratuite, au moins en ce qui concerne l'enseignement élémentaire et fondamental. L'enseignement élémentaire est obligatoire. L'enseignement technique et professionnel doit être généralisé ; l'accès aux études supérieures doit être ouvert en pleine égalité à tous en fonction de leur mérite. »<sup>1</sup>

Ainsi, « l'éducation est un droit humain fondamental. Il est du devoir de tous les gouvernements d'offrir une éducation publique gratuite et de qualité à tous ses citoyens. »<sup>2</sup> Il s'agit là du fondement des politiques publiques, comme nous le verrons plus tard.

#### 3.1.2. Les défis de l'éducation de l'OCDE

Selon l'OCDE, « les pouvoirs publics s'intéressent de plus en plus aux analyses comparatives internationales de l'éducation : elles leur permettent d'identifier des politiques d'éducation efficaces qui contribuent à la fois à améliorer les perspectives économiques et sociales des individus, à promouvoir une gestion efficace des systèmes scolaires et à mobiliser des ressources supplémentaires pour répondre à une demande croissante. »<sup>3</sup>

La formation doit donc permettre aux individus d'acquérir des compétences clés. Le fait de « définir ces compétences peut améliorer la pertinence des évaluations conçues pour déterminer dans quelle mesure les adolescents et les adultes sont préparés à affronter les enjeux et exigences de la vie et identifier les objectifs généraux de l'éducation et de l'apprentissage tout au long de la vie. »<sup>4</sup>

Les chercheurs ont déterminé que les compétences peuvent être considérées comme fondamentales lorsqu'elles :

- « - contribuent à l'obtention de résultats importants pour la société et les individus,
- aident les individus à répondre à des exigences importantes dans un large éventail de contextes,
- sont importantes pour tous les individus et pas uniquement pour les spécialistes. »<sup>5</sup>

#### 3.1.3. L'importance de la formation dans le monde actuel

L'Organisation Internationale du Travail (OIT) estime « qu'à l'échelle mondiale le nombre de chômeurs a augmenté de 30 millions depuis 2007. Huit millions et demi de jeunes ont ainsi rejoint les rangs des chômeurs entre 2008 et 2009, la plus forte hausse annuelle en dix ans. »<sup>6</sup>

---

<sup>1</sup> Déclaration Universelle des Droits de l'Homme, article 26

<sup>2</sup> Site Internet Education International, <http://www.ei-ie.org/educationforall/fr/> (02.03.2011)

<sup>3</sup> Regards sur l'éducation 2010, Les indicateurs de l'OCDE, page 3

<sup>4</sup> Rapport de l'OCDE, la définition et la sélection des compétences clés, Résumé, page 6

<sup>5</sup> Ibidem

<sup>6</sup> Article de l'OIT, La formation professionnelle dans un monde en mutation (30.09.2010)

Aujourd'hui plus que jamais, l'importance de l'éducation et de la formation se fait ressentir. En effet, dans une économie en constante évolution, la sécurité des places de travail n'est plus garantie comme autrefois. De plus, les exigences des entreprises en matière de recrutement sont toujours plus élevées. Les systèmes de formation mis en place par l'Etat doivent donc être à même de répondre à tous ces critères à la fois. C'est exactement le constat réalisé par « le Pacte mondial pour l'emploi adopté par l'OIT en 2009 : l'une des solutions clés pour mettre fin à la crise mondiale de l'emploi est de doter la main-d'œuvre des qualifications indispensables à son employabilité. »<sup>7</sup>

Chaque année, l'OCDE publie des « Perspectives de l'emploi ». Le thème de l'édition 2010 tourne beaucoup autour de la relation entre la dernière crise économique et financière, et l'emploi. L'organisation mentionne aussi que « dans les circonstances actuelles, un infléchissement en faveur d'un effort accru d'investissement dans la formation, en particulier en liaison avec les besoins du marché local du travail, est justifié. Bien que mettre en place une stratégie d'activation demande généralement du temps, et souvent, des réformes institutionnelles, il serait utile pour l'avenir, de mettre à profit le fait que les ressources ont été intensifiées durant la crise pour développer une stratégie d'activation plus efficace et modulable. »<sup>8</sup> Ce point permettrait de maîtriser partiellement le chômage conjoncturel en temps de crise.

Il ne faut toutefois pas oublier de mentionner le chômage structurel. Par définition, il est « lié aux structures de l'économie ou au fonctionnement du marché du travail. Il ne peut être résorbé qu'en modifiant ces structures. »<sup>9</sup> En principe, il s'agit d'une inadéquation entre l'offre et la demande de travail. Ainsi, nous avons la preuve que les politiques publiques de l'éducation doivent être minutieusement pensées. Les formations proposées doivent correspondre aux attentes du marché et des demandeurs d'emploi.

## 3.2. Le Nouveau Management Public et ses réformes

### 3.2.1. Contexte et principes

Après le choc pétrolier de 1979, une vague de rationalisation s'est emparée des administrations publiques. En effet, à cause de la crise économique qui s'ensuivit, les Etats ont dû limiter leurs dépenses et mettre en place plusieurs nouvelles techniques. Pour remédier à la lourdeur et à la lenteur administrative, aux coûts élevés et aux dépenses superflues, le concept du Nouveau Management Public a fait son apparition. La manière de gouverner et de gérer les administrations est maintenant en constante évolution. « Ainsi, des méthodes de management – traditionnellement employées dans le secteur privé – se sont peu à peu répandues dans la sphère publique, constituant le courant du Nouveau Management Public (NMP) également appelé Nouvelle Gestion Publique (NGP). Ce processus a touché, de manière plus ou moins importante et sous des formes diverses, l'ensemble des pays de l'OCDE et de multiples pays en développement. »<sup>10</sup>. Le NMP vise, entre autres, à gérer les politiques publiques en introduisant des notions telles l'efficacité,

<sup>7</sup> Article de l'OIT, La formation professionnelle dans un monde en mutation (30.09.2010)

<sup>8</sup> Perspectives de l'emploi de l'OCDE 2010, Sortir de la crise de l'emploi, Résumé en français, page 4

<sup>9</sup> Site Econoclasse, [http://econo.free.fr/index.php?option=com\\_content&task=view&id=20&Itemid=28#C](http://econo.free.fr/index.php?option=com_content&task=view&id=20&Itemid=28#C) (02.03.2011)

<sup>10</sup> Le Nouveau Management Public : Avantages et Limites, Anne Amar et Ludovic Berthier, page 2

l'efficacité et la priorisation des résultats plutôt que des ressources. A l'instar des entreprises privées, les citoyens sont de plus en plus considérés comme des clients ; leur bien-être et la qualité des prestations sont régulièrement contrôlés. De même, les fonctionnaires et chefs de service sont appelés à se former à la manière de vrais managers. En résumé, le management public se doit d'améliorer constamment ses performances.

### **3.2.2. Buts du Nouveau Management Public**

Selon une conférence de Frédéric Schoenaers, sociologue, la Nouvelle Gestion Publique répond à 4 objectifs principaux et présente les changements suivants par rapport à l'ancienne manière de gérer les administrations publiques :

1. Amélioration de l'efficacité de l'action de l'Etat :
  - le NMP permet de savoir si les missions des administrations publiques ont été effectivement réalisées,
  - l'efficacité renvoie également à la rapidité de traitement des tâches et à des notions liées à la qualité du produit fini. Le service doit être de bonne qualité et répondre à des critères définis par le monde politique.
2. Amélioration de l'efficience :
  - la notion d'efficience est liée à la rentabilité. Les Etats doivent essayer de réaliser des économies d'échelle grâce à diverses techniques de management.
3. Améliorer les performances par l'ouverture :
  - les administrations publiques doivent écouter les attentes des citoyens et intégrer l'usager dans la prise de décision (au travers d'associations,...) afin de négocier avec lui,
  - l'accessibilité des administrations doit être compatible avec les besoins des clients (les heures d'ouverture des guichets doivent permettre à un citoyen qui travaille à plein temps de s'y rendre),
  - les décisions et les règlements doivent être compréhensibles pour tous et ne pas comporter un vocabulaire trop scientifique.
4. Responsabilisation :
  - les services publics doivent être responsables à l'égard de ceux qui les financent, soit le monde politique et les citoyens. Cela signifie que tous les secteurs publics doivent rendre compte de leur bonne volonté de remplir leurs missions. Le reporting est un outil apparu suite à ces changements et permet de justifier que les services se sont bien approprié le nouveau mode de fonctionnement public.<sup>11</sup>

### **3.2.3. La roue de Deming**

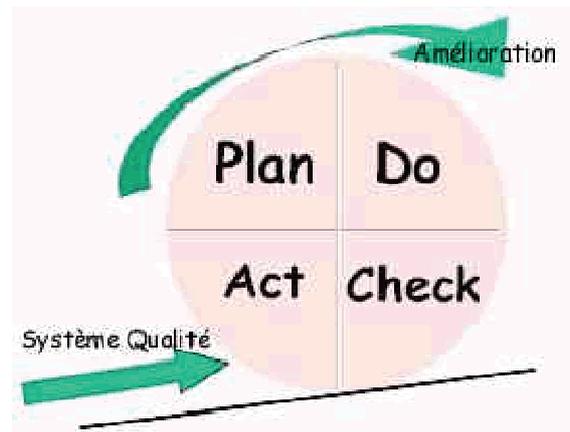
En d'autres termes, ce passage au Nouveau Management Public est étroitement lié à un autre concept, développé dans les années 1920 et très utilisé aujourd'hui en gestion d'entreprise. Il s'agit de la Roue de Deming (ou cycle PDCA : Plan Do Check Act). Cet outil repose sur la notion d'amélioration continue de la qualité des services offerts.

---

<sup>11</sup> Conférence sur Le Nouveau Management Public, Kutty Olgierd, Leveratto Jean-Marc, Schoenaers Frédéric, Université Paul Verlaine Metz, Université Ouverte des Humanités (27.02.2009)

La roue de Deming est composée d'un cercle, dont la circonférence représente une année ou une période. Le cercle est divisé en 4 secteurs, « soit :

- Plan : définir les objectifs, la façon dont on va les atteindre, l'échéancier,
- Do : former, puis exécuter,
- Check : vérifier que les objectifs visés sont atteints ; sinon mesurer l'écart, comprendre ce qui s'est passé,
- Act : prendre les mesures correctives pour arriver au résultat et s'assurer que cet acquis demeurera stable. »<sup>12</sup>



### 3.2.4. Avantages et inconvénients du NMP

Comme tous types de méthode nouvellement utilisée, le Nouveau Management Public comprend ses défenseurs et ses détracteurs.

Les avantages recensés sont listés ci-dessous :

- amélioration de la qualité du service : les administrations publiques sont amenées à s'intéresser au bien-être de ses citoyens,
- aspects financiers (dimension économique) : les services publics sont poussés à améliorer leur production de service. Comme ils doivent rendre des comptes au sujet de leurs activités, la qualité du travail croît et cela permet de réaliser des économies,
- amélioration de l'image du secteur public par rapport aux citoyens : les fonctionnaires se sentent valorisés, puisque leur travail est rendu public et évalué dans les rapports annuels.

Comme le concept de NMP est assez récent, il n'a pas encore convaincu entièrement de sa performance et présente des inconvénients aux yeux de certaines personnes :

- L'inspiration du mode de fonctionnement du secteur privé pour le secteur public n'est pas forcément idéale. En effet, comme nous avons pu nous en rendre compte lors de la dernière crise économique, beaucoup d'erreurs de gestion sont encore commises dans les entreprises privées. De plus, il faut rester très vigilant car le domaine privé fixe souvent des objectifs à court terme, alors que le secteur public présente des objectifs et des stratégies à long terme,

<sup>12</sup> Site Merckel, [http://merckel.org/article.php3?id\\_article=27](http://merckel.org/article.php3?id_article=27) (04.03.2011)

- La notion d'évaluation est un élément primordial du NMP. Chaque année, les résultats sont comparés aux objectifs fixés par le biais d'indicateurs. Or, il faut souligner que l'autoévaluation continue a un coût très élevé. Cela engendre un coût de structure élevé qui conduit à la diminution de la rentabilité du secteur public,
- Le problème suivant est toujours lié à l'évaluation. Beaucoup de services produits par un service public ne sont pas mesurables (il n'est par exemple pas possible de standardiser le coût de la rédaction d'un jugement rendu par un tribunal).<sup>13</sup>

### **3.2.5. Le NMP dans le cadre de l'enseignement**

Cette nouvelle approche du management est parfois critiquée, car elle induit une pression supplémentaire, tant sur les enseignants que sur les chercheurs universitaires. Ces derniers se sentent contrôlés et la perte de motivation risque d'apparaître comme une conséquence très grave à long terme. Selon Jean-François Méla, professeur des universités, « il est intéressant de constater que les nouveaux modes de pilotage de l'enseignement supérieur et de la recherche sont l'objet de critiques de chercheurs en sciences de gestion qui n'ont rien de radicaux. Ceux-ci ont montré depuis longtemps que les indicateurs de production chiffrés sont particulièrement inadaptés lorsqu'il s'agit d'évaluer une activité complexe. »<sup>14</sup>

## **3.3. Les politiques publiques**

### **3.3.1. Définition**

Les gouvernements sont chargés de mettre sur pied des politiques publiques. Ces dernières « leur permettent de se trouver au plus proche des préoccupations des populations »<sup>15</sup>. Selon l'Institut des Hautes Etudes en Administration Publique (IDHEAP) basé à Lausanne, « une politique publique est constituée de l'ensemble des décisions et des actions prises de manière concertée par des acteurs institutionnels et sociaux en vue de résoudre un problème collectif »<sup>16</sup>.

### **3.3.2. Objectifs**

Les Etats mettent en place des politiques publiques pour le bien-être de la population. L'objectif principal ne réside pas dans la recherche d'un bénéfice comme c'est le cas dans les entreprises privées. Lorsqu'un Etat intervient dans la vie économique d'un pays et met en place une politique publique, c'est bien souvent pour que tout un chacun puisse accéder à une ressource ou une compétence de manière équitable. Les principaux secteurs concernés par cette problématique sont les domaines de la santé, de la sécurité, de l'éducation, de l'environnement ou encore des transports.

L'Organisation de Coopération et de Développement Economiques (OCDE) ajoute qu'elle a pour objectif de « promouvoir des politiques visant :

<sup>13</sup> Conférence sur Le Nouveau Management Public, Kuty Olgierd, Leveratto Jean-Marc, Schoenaers Frédéric, Université Paul Verlaine Metz, Université Ouverte des Humanités (27.02.2009)

<sup>14</sup> Blog de Jean-François Méla, « Dérives du Nouveau Management Public dans l'enseignement supérieur et la recherche », <http://jfmela.free.fr/jfmblog/?p=57> (11.03.2011)

<sup>15</sup> Les politiques publiques, Projet Interform, Uni de Pau et des Pays de l'Adour, UFR pluridisciplinaire de Bayonne, 2007

<sup>16</sup> Institut IDHEAP, <http://www.idheap.ch/idheap.nsf/go/15D6CD660C2C1DD9C1256CF6004C4BEF> (07.03.2011)

- à réaliser la plus forte expansion de l'économie et de l'emploi et une progression du niveau de vie dans les pays membres, tout en maintenant la stabilité financière, et à contribuer ainsi au développement de l'économie mondiale,
- à contribuer à une saine expansion économique dans les pays membres, ainsi que les pays non membres, en voie de développement économique,
- à contribuer à l'expansion du commerce mondial sur une base multilatérale et non discriminatoire conformément aux obligations internationales. »<sup>17</sup>

Dans le cadre de la politique publique de l'éducation, les Etats souhaitent mettre sur pied un système de formation répondant aux attentes de la population, en fonction des possibilités, des besoins et des spécificités de chaque Etat. Ceci est confirmé par le PNUD (Programme des Nations Unies pour le Développement) lorsqu'ils affirment « qu'une politique publique correspond à un choix de valeurs mis en œuvre pour atteindre un but défini par le pouvoir publique »<sup>18</sup>.

### **3.3.3. La politique publique de la formation**

« Depuis de nombreuses années, la formation est considérée, dans les publications d'organisations importantes sur les plans national et international, comme un investissement dans les capacités et les connaissances des personnes qui améliore les perspectives sociales et économiques de l'individu. »<sup>19</sup> C'est pour cette raison que les politiques publiques sont de plus en plus souvent analysées, et les indicateurs étudiés et mis à jour régulièrement.

En parallèle, le secteur de la formation connaît un grand essor. En effet, « des questions conjoncturelles, structurelles et financières, les réformes de la formation en cours, mais également le postulat visant un meilleur pilotage de la formation ont accru les exigences posées par les utilisateurs (Confédération, cantons, communes, économie, OCDE) à une conception efficace des flux de données dans le domaine de la formation. La formation elle-même, en tant que facteur de positionnement national et international, est de plus en plus considérée comme un indicateur de la compétitivité économique. »<sup>20</sup>

En Suisse par exemple, de nombreux projets concernant la politique de formation ont récemment vu le jour :

- le projet HarmoS : il a été élaboré sur le plan Suisse, mais chaque canton choisit individuellement d'adhérer ou non à la réforme. Cette dernière a pour but d'harmoniser, dans le cadre de la scolarité obligatoire, entre autres, « la durée des degrés d'enseignement, leurs principaux objectifs et le passage de l'un à l'autre, tout en actualisant les dispositions du concordat scolaire de 1970, qui réglementait déjà uniformément l'âge d'entrée à l'école et la durée de la scolarité obligatoire. »<sup>21</sup>
- le projet Pecaro (Plan d'Etude Cadre Romand) : issu de la Conférence Intercantonale de l'Instruction Publique de la Suisse romande et du Tessin, le projet Pecaro vise à créer des plans d'études standards pour tous les cantons.

<sup>17</sup> OCDE, « Examens des politiques nationales d'éducation, l'enseignement tertiaire en Suisse », page 2

<sup>18</sup> Site PNUD, L'évaluation des politiques publiques (15.01.2007), Moctar Sow (Directeur associé IFE), slide 5

<sup>19</sup> OCDE (2004): Regards sur l'éducation, page 3

<sup>20</sup> OFS (2006): Modernisation des enquêtes dans le domaine de la formation, conception générale, page 12

<sup>21</sup> Conférence suisse des directeurs cantonaux de l'instruction publique, <http://www.edk.ch/dyn/11737.php> (07.03.2011)

« La politique de formation et de recherche s'est nettement déplacée des intrants (inputs) vers les extrants ou outputs (qualité et besoin), tout en élargissant son angle sur les analyses des processus, des performances et des effets (évaluation), sur les modalités de financement et sur le perfectionnement systématique. »<sup>22</sup> Ces analyses sont réalisées à l'aide d'indicateurs et doivent permettre aux responsables de réagir et de prendre les mesures nécessaires à l'atteinte des objectifs fixés.

### 3.4. L'évaluation des politiques publiques

« La transformation du secteur public, revendiquée à tous égards, par exemple selon les modèles du New Public Management, d'une orientation vers les effets de la gestion administrative ou du Total Quality Management, suppose justement des évaluations scientifiques des politiques publiques. »<sup>23</sup>

#### 3.4.1. Définition et but

Le mot évaluation « est employé dans des situations variées pour désigner des activités comportant une dimension de jugement de valeur et/ou de mesure approximative. L'évaluation pour les politiques publiques est un outil :

- d'observation,
- d'analyse
- d'aide à la décision. »<sup>24</sup>

Selon le décret du 18 novembre 1998, évaluer une politique publique signifie « apprécier son efficacité en comparant ses résultats aux objectifs assignés et aux moyens mis en œuvre. »<sup>25</sup>

Nous pouvons maintenant nous demander quelle est l'utilité de ces évaluations régulières. Selon le Sénat, « les politiques publiques manquent fréquemment de structure. Il faut entendre par là que leurs objectifs sont trop souvent peu repérables, et leurs impacts difficilement appréciables. »<sup>26</sup> En résumé, l'évaluation d'une politique publique permet à l'Etat d'améliorer sa performance et son efficacité, pour répondre au mieux aux attentes de toutes les parties prenantes.

#### 3.4.2. Origine

L'évaluation des politiques publiques date du siècle précédent. « Dans l'immédiate après-guerre déjà, la question de l'efficacité des mesures étatiques s'est posée dans de nombreux domaines politiques. Il s'agissait notamment d'assainir la situation héritée de l'économie de guerre « ... ». La recherche sur l'éducation montrait de plus en plus les effets des mesures pédagogiques, des supports et des bases d'enseignement sur une base empirique. « ... ». Les évaluations sont ainsi solidement encadrées par la nécessité de disposer d'informations

---

<sup>22</sup> OFS (2006), Modernisation des enquêtes dans le domaine de la formation, conception générale, page 12

<sup>23</sup> Werner Bussmann, Ulrich Klöti, Peter Knoepfel, Politiques publiques, Evaluation, page X

<sup>24</sup> L'évaluation des politiques publiques, Moctar Sow (Directeur associé IFE), slide 4 (15.01.2007)

<sup>25</sup> Décret n°98-1048 du 18 novembre 1998 relatif à l'évaluation des politiques publiques, Article 1

<sup>26</sup> Site du Sénat français, <http://www.senat.fr/rap/r03-392/r03-39210.html> (09.03.2011)

sur les effets de politiques particulières et par les tentatives scientifiques d'établir ces effets. »<sup>27</sup>

### 3.4.3. Types d'évaluation

Les indicateurs peuvent mesurer une problématique sous deux aspects bien distincts. Il s'agit « de :

- la dimension quantitative : elle mesure les effets de l'action publique en comparant ses résultats aux objectifs assignés et aux moyens mis en œuvre, notamment à l'aide d'indicateurs de performance,
- la dimension qualitative : elle porte un jugement sur la pertinence des objectifs et donc, éventuellement, peut conduire à en réviser le choix. »<sup>28</sup>

### 3.4.4. Les démarches évaluatives

Chaque évaluation d'une politique publique est réalisée d'une manière différente. Voici les trois méthodes les plus couramment utilisées :

- la démarche managériale : dans ce modèle, seule l'administration publique en question évalue son travail. Les évaluateurs cherchent à optimiser la gestion budgétaire de l'Etat.
- La démarche pluraliste : toutes les parties prenantes ont la possibilité d'évaluer le travail réalisé par l'administration publique. Il faut alors créer une base d'informations sur laquelle les intéressés pourront s'exprimer.
- L'évaluation démocratique : il s'agit d'une évaluation au travers de débats menés par les conseils exécutifs et législatifs.

### 3.4.5. Les objectifs

Pour pouvoir évaluer l'activité d'une politique publique, celle-ci doit tout d'abord se fixer des objectifs bien définis. C'est à ce moment qu'interviennent les principaux problèmes. En effet, la plupart des Etats ne développent pas correctement ou trop vaguement leurs objectifs. Les indicateurs ne peuvent donc pas être créés précisément. En effet, il est impossible de mesurer l'atteinte d'un objectif, si celui-ci n'est pas clair et précis.

Dans la théorie de la gestion d'entreprise, les objectifs doivent impérativement être composés selon le modèle SMART. Ils doivent donc comprendre les notions suivantes :

- « **S**pecific (spécifique) : interprétation sans équivoque de l'objectif à atteindre et/ou des indicateurs employés,
- **M**esurable (mesurable) : présence d'une information mesurable sur la situation de départ et possibilité de mesurer la réalisation de l'objectif durant l'exécution du contrat d'administration,
- **A**chievable (réalisable) : caractère réaliste de l'objectif à atteindre,
- **R**elevant (valide) : participation de chaque objectif opérationnel à la réalisation de l'objectif stratégique/mission auquel/à laquelle il se rattache et/ou participation de l'indicateur à une mesure adéquate de la réalisation de l'objectif (respect du principe de cascade stratégique),

---

<sup>27</sup> Werner Bussmann, Ulrich Klöti, Peter Knoepfel, Politiques publiques, Evaluation, Introduction

<sup>28</sup> ORIV Alsace (2007), Note évaluation, bilans, indicateurs, page 1

- Time based (inscrits dans le temps): présence d'une date ou d'une période précise et clairement définie pour laquelle l'objectif doit être réalisé. »<sup>29</sup>

Certains pensent même que ces critères de qualité sont insuffisants. Verhoest et Voest par exemple, proposent de rajouter :

- « Systématique : Le fait qu'un objectif ait été planifié durant une période ne veut pas nécessairement dire que ce même objectif soit justifié pour la période suivante,
- Non bureaucratique, gérable et économe : l'organisation doit pouvoir exercer une influence maximale sur la réalisation des objectifs. De plus, l'élaboration d'objectifs doit toujours se faire dans un souci d'économie : l'élaboration de trop d'objectifs et d'indicateurs nuit à la transparence de la planification stratégique,
- Flexible : les objectifs doivent être élaborés de telle manière qu'ils laissent une marge de manœuvre à l'organisme afin de pouvoir s'adapter aux fluctuations de son environnement,
- Axée sur le futur : la planification stratégique ne doit pas seulement servir à planifier une politique constante mais est aussi l'occasion d'analyser cette politique du point de vue de son utilité et de son efficacité. Une vision à long terme exige de pouvoir se remettre en question,
- Tenant compte des moyens alloués : toute planification stratégique doit être réaliste et tenir compte des limites budgétaires de l'organisation. »<sup>30</sup>

### **3.4.6. Les indicateurs de performance et les critères d'évaluation**

Pour pouvoir juger de la qualité des services proposés par les collectivités publiques, il faut bien entendu fixer des critères d'appréciation. Bien que cela coule de source, il faut tout de même préciser que les indicateurs élaborés doivent être en lien étroit avec les objectifs planifiés auparavant. Le Petit Guide de l'Évaluation des Politiques Publiques propose 6 « qualités qui caractérisent idéalement une bonne politique :

- cohérence (dans la conception et la mise en œuvre) : les différents objectifs sont-ils cohérents entre eux ? Les moyens juridiques, humains et financiers mis en place sont-ils adaptés à ces objectifs ?
- atteinte des objectifs : dans quelle mesure les évolutions constatées de la réalité sociale sont-elles conformes aux objectifs de la politique ?
- efficacité : dans quelle mesure les résultats de la politique sont-ils conformes à ses objectifs ?
- efficience : les ressources financières mobilisées par la politique ont-elles été bien utilisées ? Les résultats de la politique sont-ils à la mesure des sommes dépensées et des moyens mis en place ?
- impact (effectivité) : quelles sont les conséquences globales de la politique pour la société ? Ces conséquences sont-elles bénéfiques ?
- pertinence : une politique se justifie très généralement par l'identification d'un "problème de société" auquel les pouvoirs publics se sentent tenus de faire face. Une politique sera dite pertinente si ses objectifs explicites sont adaptés à la nature du

<sup>29</sup> Bouckaert & Auwers (1999), Modernisering van de Vlaamse overheid (traduction française)

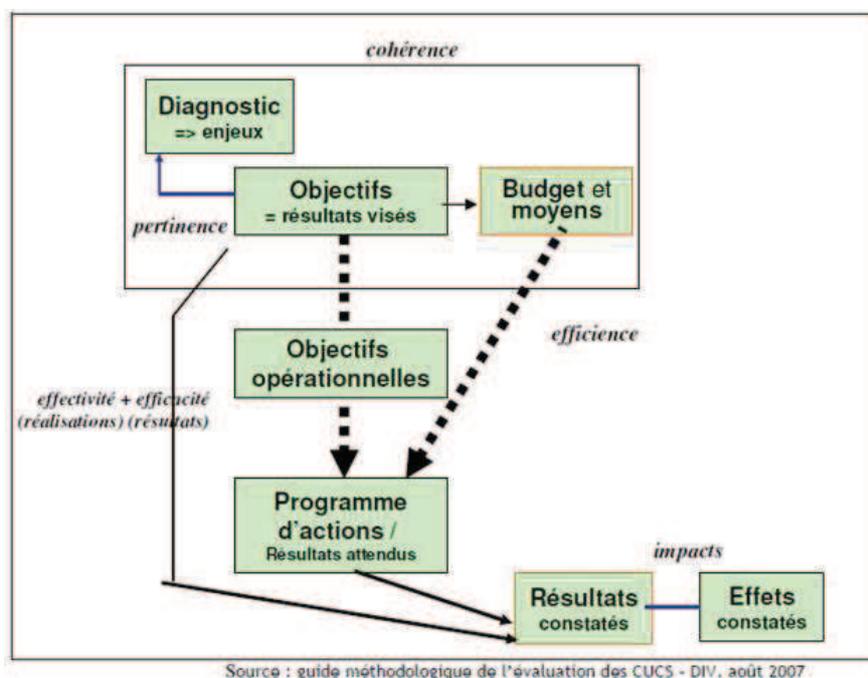
<sup>30</sup> Joris Voest, Geert Bouckaert, Koen Verhoest, Research project : Performance contracts within the cultural sector, 2002

(des) problème(s) qu'elle est censée résoudre ou prendre en charge. La question de la pertinence est la plus délicate et la plus "politique" que l'évaluation ait à examiner. Il est parfaitement légitime de l'exclure du champ de l'évaluation, si tel est le choix du commanditaire. »<sup>31</sup>

### 3.4.7. Les indicateurs de performance dans le domaine de la formation

Actuellement, les indicateurs quantitatifs de performance sont largement utilisés dans le domaine de la formation. « Leur principal intérêt est de fournir aux décideurs une base « objective » et « explicable » de leurs décisions. « ... ». Mais il est très dangereux d'en faire de normes de pilotage des universités, des départements, des équipes de recherche,... Il faut regarder ces indicateurs pour ce qu'ils sont : des éléments de diagnostic, discutables et incertains, souvent biaisés et formatés de façon à justifier des évolutions annoncées. Le pouvoir politique peut légitimement fixer de grands objectifs, mais le volontarisme a ses limites. Sous peine de démotiver les chercheurs, de les inciter au conformisme et, finalement, d'affaiblir la performance, les dispositifs de contrôle doivent être mis en œuvre par la communauté scientifique elle-même, et les critères doivent en être souples et évolutifs. »<sup>32</sup>

Le schéma ci-dessous démontre parfaitement la notion d'évaluation. Il faut toutefois rappeler que l'évaluation est un processus itératif. « Les finalités de l'évaluation des politiques publiques sont multiples et relèvent tant de préoccupations sociales que politiques. Elles peuvent être déontologiques (rendre des comptes aux citoyens et aux responsables politiques sur les politiques menées), décisionnelles (poursuite, arrêt ou refonte d'une politique), ou encore d'apprentissage (formation des agents publics). »<sup>33</sup>



<sup>31</sup> Petit guide de l'évaluation des politiques publiques (1996), Conseil scientifique de l'évaluation, page 7

<sup>32</sup> Blog de Jean-François Méla, « Dérives du Nouveau Management Public dans l'enseignement supérieur et la recherche », <http://jfmela.free.fr/jfmblog/?p=57> (11.03.2011)

<sup>33</sup> Les politiques publiques, Projet Interform, Uni de Pau et des Pays de l'Adour, UFR pluridisciplinaire de Bayonne

## 4. Contexte suisse

---

Selon un rapport de l'OCDE daté de 2004, la Suisse figure parmi les pays au monde qui investissent le plus dans l'éducation et la formation. « Cependant, face aux importants moyens consacrés au système éducatif se dresse aujourd'hui une exigence accrue d'efficacité et d'efficience. »<sup>34</sup>

### 4.1. Organisation

En Suisse, « La Confédération et les cantons créent ensemble un système de formation qui offre des passerelles et garantit une formation de haute qualité ».<sup>35</sup>

Lors de ce travail, nous nous intéresserons plus spécialement aux domaines suivants :

- enseignement obligatoire (y compris enfantin)
- formation professionnelle
- formation tertiaire

#### 4.1.1. Partage des compétences

« Le monitoring du système d'éducation en Suisse est piloté conjointement et de façon paritaire par la Confédération et les cantons. Du côté de la Confédération, cette responsabilité incombe à la Cheffe du Département fédéral de l'économie (DFE) et au chef du Département fédéral de l'Intérieur (DFI) et, du côté des cantons, au Comité de la Conférence suisse des directeurs cantonaux de l'instruction publique (CDIP). »<sup>36</sup>

« Au niveau administratif a été mise sur pied une direction du processus, qui est elle aussi gérée conjointement par la Confédération et les cantons. Elle réunit des représentants de l'Office fédéral de la formation professionnelle et de la technologie (OFFT) chargé de la mise en œuvre, du Secrétariat d'Etat à l'éducation et à la recherche (SER) et de l'Office fédéral de la Statistique (OFS), ainsi que des membres du Secrétariat général de la CDIP et deux représentants cantonaux. »<sup>37</sup>

#### Office fédéral de la formation professionnelle et de la technologie (OFFT)

« L'OFFT est le centre de compétences de la Confédération pour la formation professionnelle, les hautes écoles spécialisées (HES) et l'innovation. Son action contribue à la formation d'une main-d'œuvre qualifiée et au maintien de l'attrait et de la capacité d'innovation de la place économique et du lieu de formation qu'est la Suisse. L'OFFT est un office du Département fédéral de l'économie (DFE). »<sup>38</sup>

<sup>34</sup> Journal « Objectif réussir », 14.09.2004, La Suisse investit davantage dans son système éducatif, Les indicateurs de l'enseignement de l'OCDE 2004 – regards sur l'éducation

<sup>35</sup> Site de la Confédération, OFFT, <http://www.bbt.admin.ch/themen/00702/index.html?lang=fr> (09.03.2011)

<sup>36</sup> SKBF – CSRE, L'éducation en Suisse, rapport 2010, page 6

<sup>37</sup> Ibidem

<sup>38</sup> Site de la Confédération, OFFT, <http://www.bbt.admin.ch/bbt/portraet/index.html?lang=fr> (06.03.2011)

A titre d'exemple et pour montrer l'importance de cet organisme, l'OFFT « dispose d'environ 22 milliards de francs de fonds pour les années 2008 à 2011 »<sup>39</sup> pour l'encouragement de la formation, de la recherche et de l'innovation.

Outre la formation professionnelle, l'OFFT s'occupe également de la reconnaissance des diplômes étrangers, du maintien des HES (garantie de qualité et de l'image de marque auprès des marchés professionnels), du pilotage de la formation (notamment au travers des tests PISA) et des relations internationales avec les écoles professionnelles suisses.

#### Secrétariat d'Etat à l'éducation et à la recherche (SER)

« Le Secrétariat d'Etat à l'éducation et à la recherche SER est l'autorité compétente de la Confédération pour les questions nationales et internationales relevant de l'éducation en général et de la formation universitaire, de la recherche et du domaine spatial. »<sup>40</sup>

Les missions dont s'occupe le SER concernent principalement la dispense d'une formation de haut niveau dans les universités et les hautes écoles suisses et la veille au maintien d'une bonne qualité et d'une image attrayante des écoles suisses au niveau international.

#### Office fédéral de la statistique (OFS)

L'OFS « est le centre national de compétences et de services de la statistique et fait fonction d'observateur de secteurs clés de l'Etat et de la société, de l'économie et de l'environnement. Il dirige le système national de statistique et coordonne la production statistique des offices fédéraux et cantonaux et des services des villes. »<sup>41</sup>

Dans le cadre de la formation, l'OFS intervient régulièrement en publiant des données statistiques. Cela permet de procéder à des comparaisons nationales, voire même internationales.

Une base d'indicateurs est également proposée par l'OFS afin d'effectuer des analyses sur l'évolution du marché de la formation en Suisse.

#### La Conférence suisse des directeurs cantonaux de l'instruction publique

La Conférence suisse des Directeurs cantonaux de l'Instruction Publique (CDIP) regroupe les 26 conseillers d'Etat suisses responsables du département de l'éducation dans leur canton respectif. Elle « fonde son action sur des accords (ou concordats) intercantonaux juridiquement contraignants. Elle agit à titre subsidiaire, c'est-à-dire qu'elle remplit les tâches que les cantons ou les régions ne peuvent pas assumer. »<sup>42</sup>

« A travers un certain nombre d'axes de développement ciblés et dans le cadre de ses tâches permanentes, la CDIP contribue à l'effectivité et à l'efficacité du système d'éducation et facilite la mobilité de la population. Dans le domaine post obligatoire, elle agit en coordination avec la Confédération. »<sup>43</sup>

<sup>39</sup> Site de la Confédération, OFFT, <http://www.bbt.admin.ch/bbt/portraet/index.html?lang=fr> (06.03.2011)

<sup>40</sup> Site de la Confédération, [http://www.sbf.admin.ch/htm/sbf/sbf\\_fr.html](http://www.sbf.admin.ch/htm/sbf/sbf_fr.html) (09.03.2011)

<sup>41</sup> Site de la journée mondiale de la statistique, <http://www.unctad.info/fr/Journee-mondiale-de-la-Statistique/Partenaires/Office-federal-de-la-statistique-OFS/>, (10.03.2011)

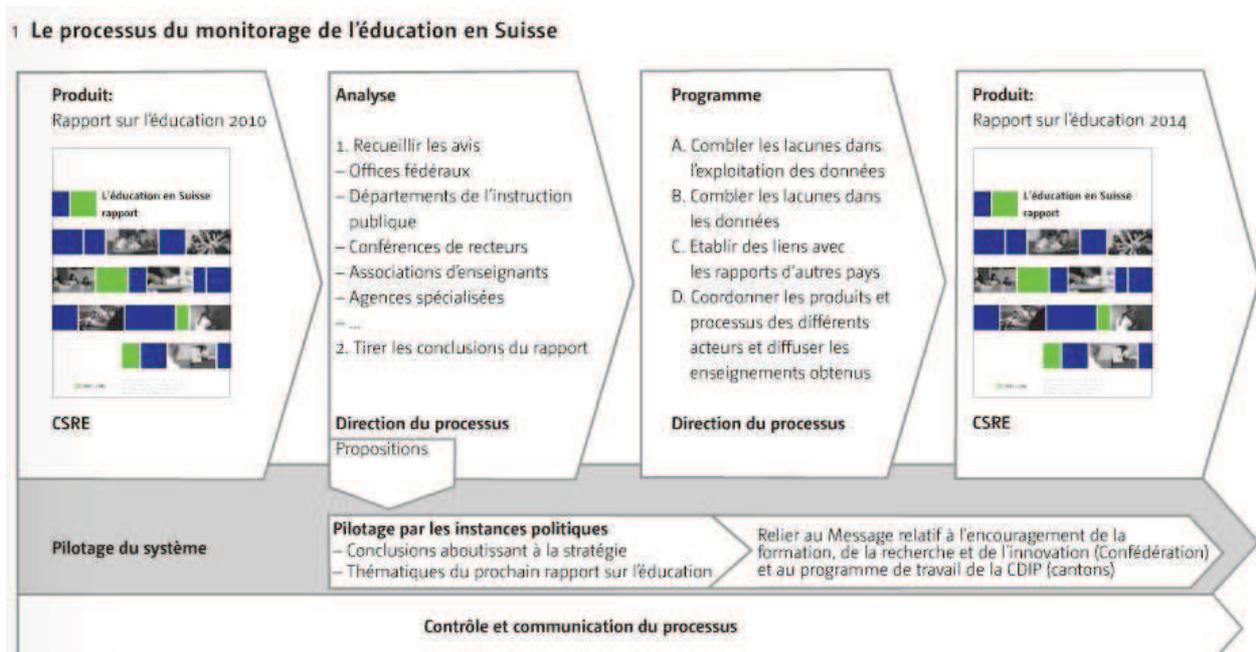
<sup>42</sup> Site de la CDIP, <http://www.edk.ch/dyn/11926.php> (05.03.2011)

<sup>43</sup> CDIP, Programme de travail 2008-2014, Version actualisée 2010, page 2

### 4.1.2. Processus de monitoring au niveau fédéral

Le partage des tâches ne peut être que bénéfique pour un pays comme la Suisse. En effet, cette organisation donne la possibilité de tenir compte des différences culturelles et linguistiques de chacune des régions. En France par exemple, il existe un ministre de l'éducation nationale qui prend des mesures et des décisions pour l'ensemble du pays. En Suisse, chaque canton possède ses propres prérogatives en matière de système scolaire et par conséquent son propre conseiller d'Etat responsable du département de l'éducation et de la formation. C'est notamment pour cette raison que les lois diffèrent d'un canton à l'autre.

Certains contrôles sont toutefois mis sur pied au niveau fédéral. Afin d'éviter de trop grandes disparités, un rapport sur « L'Education en Suisse » paraît tous les 4 ans.



En ce qui concerne les compétences, « la responsabilité de la scolarité obligatoire incombe aux cantons. La formation professionnelle fait partie de la sphère de compétence de la Confédération. La maturité gymnasiale est du ressort à la fois des cantons et de la Confédération, les cantons gérant les écoles de maturité. Les cantons sont par ailleurs responsables d'autres écoles de culture générale du degré secondaire II. Au niveau des hautes écoles, et dans le reste du degré tertiaire, ce sont les cantons et la Confédération qui se partagent les responsabilités en matière de législation et de prise en charge tout en coordonnant leurs offres respectives »<sup>44</sup>.

### 4.1.3. L'organisation des études en Suisse

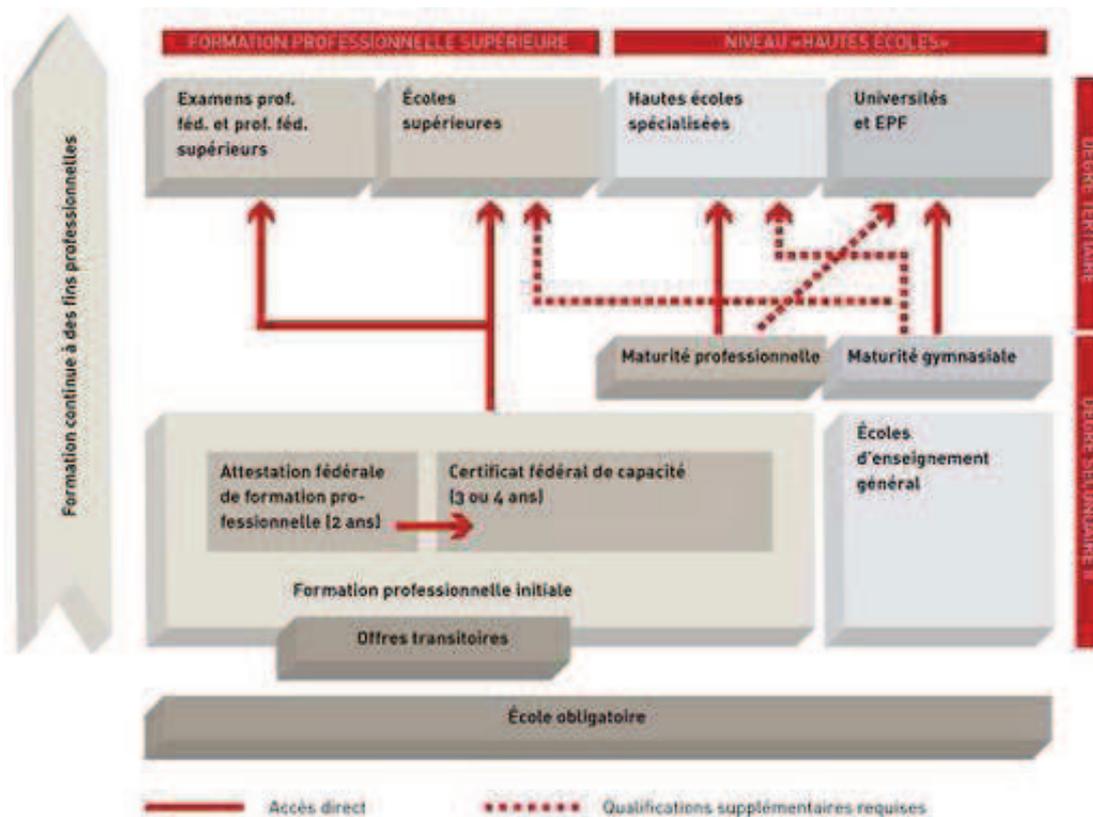
Actuellement, il n'existe aucune loi au niveau fédéral sur la formulation des objectifs, qu'ils soient politiques, stratégiques ou opérationnels. Ceci a justement été conçu pour permettre aux cantons de créer leurs propres objectifs, en tenant compte de leurs différences. Nous pouvons cependant remarquer que la structure de base de l'organisation de la formation reste la même dans tous les cantons. Elle se compose :

<sup>44</sup> CDIP, Programme de travail 2008-2014, Version actualisée 2010, page 2

- de l'école obligatoire (jusqu'à 15 ans)
- de la formation secondaire II (maturités gymnasiales, écoles de commerce, de culture générale,...)
- de la formation tertiaire (hautes écoles, universités,...).

Depuis 1970, des lois sont entrées en vigueur afin d'harmoniser certains points du système scolaire suisse et d'instaurer des accords entre cantons. Le dernier en date est bien évidemment le projet HarmoS. Une institution a également été créée afin d'entretenir des contacts et de coordonner les activités éducatives entre les cantons suisses.

### Systeme éducatif suisse<sup>45</sup>



Chaque canton est ensuite responsable de créer et d'introduire des objectifs pour pouvoir piloter et mener à bien sa politique publique.

### Statistiques concernant la Suisse

Le niveau de formation en Suisse est particulièrement élevé. En effet, selon les statistiques de l'OFS, la formation de la population suisse entre 25 et 64 ans est répartie de la manière suivante :

<sup>45</sup> Site de la Confédération, OFFT, <http://www.bbt.admin.ch/themen/berufsbildung/00127/index.html?lang=fr> (09.03.2011)

## Niveau de formation de la population suisse<sup>46</sup>

	Hommes (%)	Femmes (%)
Sans formation post-obligatoire	9.7	16.6
Degré secondaire II: formation professionnelle	41.3	46.1
Degré secondaire II: formation générale	6.1	9.9
Formation professionnelle supérieure	13.8	6.9
Université, haute école spécialisée	29.2	20.6

actualisation : avril 2010

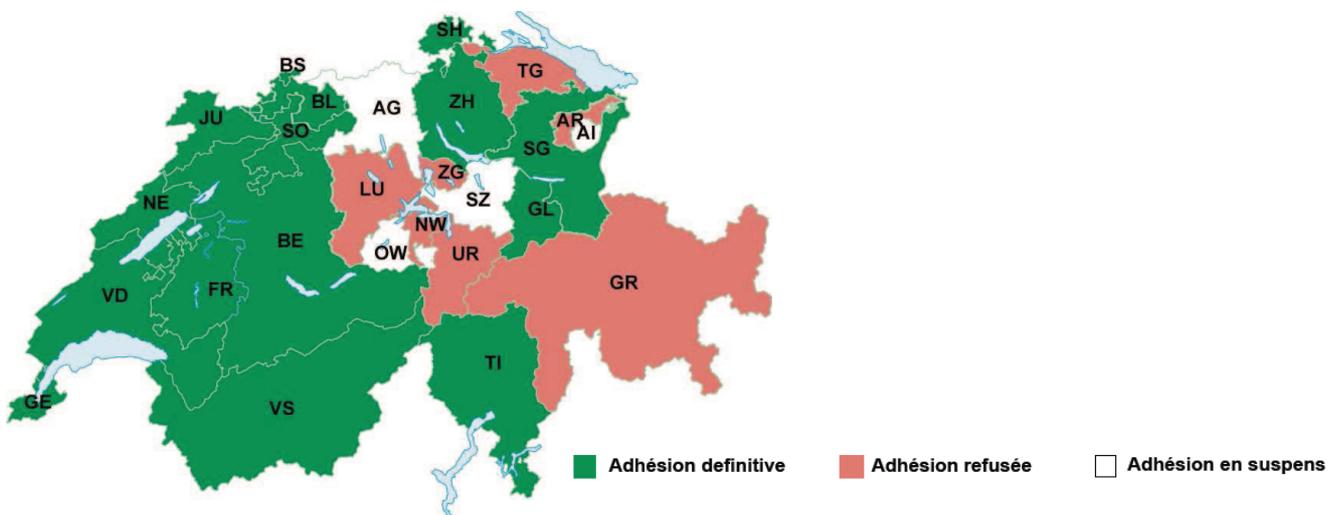
### 4.2. L'enseignement obligatoire

Le système de l'école obligatoire est organisé principalement au niveau cantonal. Les seuls points à respecter sont la gratuité de la formation pour tous les enfants et un certain standard de qualité. En principe, la scolarité obligatoire dure 9 ans.

La CIIP (Conférence Intercantonale de l'Instruction Publique) a quant à elle défini des objectifs standards communs concernant l'école obligatoire. Cette dernière a pour mission :

- « d'assumer des missions d'instruction et de transmission culturelle auprès de tous les élèves. Elle assure la construction de connaissances et l'acquisition de compétences permettant à chacun et chacune de développer ses potentialités de manière optimale,
- d'assumer des missions d'éducation et de transmission de valeurs sociales,
- d'assurer l'acquisition et le développement de compétences et de capacités générales. »<sup>47</sup>

Comme nous l'avons mentionné dans l'état de l'art, le concordat HarmoS est entré en vigueur le 1<sup>er</sup> août 2009. Actuellement et grâce à ce projet, la durée de l'enseignement et les objectifs sont harmonisés entre les cantons l'ayant accepté. Ci-dessous, nous pouvons apercevoir que tous les cantons de Suisse romande, voire même de Suisse Occidentale ont intégré ce nouveau processus.



<sup>46</sup> Site de l'OFS, <http://www.bfs.admin.ch/bfs/portal/fr/index/themen/15/01/key/blank/01.html> (10.03.2011)

<sup>47</sup> CIIP Suisse romande et Tessin, Déclaration de la CIIP, relative aux finalités et objectifs de l'Ecole publique du 30 janvier 2003, pages 1, 2 et 3

Une deuxième nouveauté, découlant cette fois-ci du concordat HarmoS s'appelle le Plan d'Etude Romand (PER). Il a été accepté en mai 2010 par la CIIP (Conférence Intercantonale de l'Instruction Publique). L'objectif principal du PER consiste à uniformiser le système scolaire obligatoire dans les cantons romands en fixant des objectifs communs à atteindre pour chaque branche enseignée.

## 4.3. La formation professionnelle

### 4.3.1. Définition

« La formation professionnelle est l'un des fondements de l'économie suisse. Des spécialistes et des cadres bien formés contribuent à la haute qualité des emplois en Suisse, ce dont bénéficie toute l'économie de notre pays. Les entreprises améliorent leur productivité et leur compétitivité, les collaborateurs assurent leur employabilité et améliorent leurs perspectives de carrière. La société profite de l'innovation économique et de la stabilité sociale. »<sup>48</sup>

En Suisse, la formation professionnelle est régie par la loi fédérale sur la formation professionnelle. Afin de fixer un cadre précis, l'article 2 de la loi délimite la notion de formation professionnelle. Il s'agit de :

- « la formation professionnelle initiale, y compris la maturité professionnelle fédérale,
- la formation professionnelle supérieure,
- la formation continue à des fins professionnelles,
- les procédures de qualification, les certificats délivrés et les titres décernés,
- la formation des responsables de la formation professionnelle,
- les compétences et les principes dans le domaine de l'orientation professionnelle, universitaire et de carrière. »<sup>49</sup>

### 4.3.2. Buts

Les buts de la formation professionnelle au niveau fédéral consistent à développer :

- « un système de formation professionnelle qui permette aux individus de s'épanouir sur les plans professionnel et personnel et de s'intégrer dans la société, en particulier dans le monde du travail, tout en les rendant aptes et disposés à faire preuve de flexibilité professionnelle et à rester dans le monde du travail,
- un système de formation professionnelle qui serve la compétitivité des entreprises,
- l'égalité des chances de formation sur le plan social et à l'échelle régionale, l'égalité effective entre les sexes de même que l'élimination des inégalités qui frappent les personnes handicapées dans la formation professionnelle,
- la perméabilité des types et des filières de formation au sein de la formation professionnelle ainsi qu'entre la formation professionnelle et les autres secteurs du système éducatif,
- la transparence du système de formation professionnelle. »<sup>50</sup>

---

<sup>48</sup> OFFT, Masterplan Formation Professionnelle 2012, Objectifs stratégiques et financement fédéral requis, version du 05.10.2010, page 6

<sup>49</sup> Loi fédérale sur la formation professionnelle, article 2, alinéa 1

<sup>50</sup> Loi fédérale sur la formation professionnelle, article 3

### **4.3.3. Objectifs stratégiques**

Selon le Masterplan Formation Professionnelle 2012 créé par la Confédération, les objectifs stratégiques à atteindre sont les suivants :

- Promouvoir et maintenir l'attractivité de la formation professionnelle :
  - o Augmenter le nombre d'élèves performants en donnant la possibilité d'obtenir des qualifications supplémentaires.
  - o Augmenter la disposition des entreprises à former des apprentis.
- Intégrer les jeunes dans la formation professionnelle :
  - o Augmenter le taux de diplômés à 95 % des jeunes.
  - o Mesures d'intégration (coaching).
- Positionner et financer la formation professionnelle supérieure :
  - o Augmenter la participation de la Confédération aux coûts des examens.
  - o Subventionner suffisamment les filières de formation professionnelle.
- Encourager la formation de rattrapage.

### **4.3.4. Partage des tâches**

Dans le cadre de la formation professionnelle, La Confédération, les cantons et les entreprises présentes sur le marché ont chacun un domaine de responsabilité. Au niveau du pilotage et du développement de la stratégie, les trois acteurs principaux de la formation professionnelle ont priorisé certains points très importants à ne pas négliger au niveau de la formation professionnelle. Ainsi, la Confédération s'occupe de :

- l'assurance qualité et du développement continu de l'ensemble du système,
- la comparabilité et de la transparence des offres dans toute la Suisse,
- l'édiction des ordonnances sur la formation professionnelle initiale (plus de 200) et de la reconnaissance d'offres de la formation professionnelle supérieure,
- la prise en charge d'un quart des dépenses publiques,
- la promotion de l'innovation et du soutien de prestations d'intérêt public,
- la formation et de la formation continue des responsables de la formation professionnelle, en particulier des enseignant-e-s et des expert-e-s aux examens.<sup>51</sup>

Les entreprises mettent plutôt à disposition une structure d'encadrement des jeunes et se chargent de l'entourer pour l'amener au terme de sa formation. Les tâches principales qui lui incombent relèvent de :

- la définition des contenus de la formation,
- la mise à disposition de places de formation,
- la transmission de qualifications professionnelles,
- développer de nouvelles offres de formation.<sup>52</sup>

Finalement, les cantons œuvrent en tant qu'organisme de surveillance et de mise sur pied de ces formations. Ils créent des structures afin que les contacts entre entreprises et jeunes s'effectuent et que des contrats soient signés. Ainsi, ils s'occupent :

- des offices cantonaux de la formation professionnelle et de la surveillance de l'apprentissage,

---

<sup>51</sup> Formation professionnelle plus, Une tâche trois partenaires

<sup>52</sup> Ibidem

- des écoles professionnelles et des offres de formation en école à temps complet,
- des offices d'information professionnelle et des offices d'orientation professionnelle,
- du marketing des places d'apprentissage,
- de la participation au développement continu et au pilotage de la formation professionnelle.<sup>53</sup>

## 4.4. La formation tertiaire

La formation tertiaire en Suisse intègre toutes les formations réalisées en formation professionnelle supérieure, soit dans le cadre des hautes écoles (universités, Ecoles Polytechniques Fédérales, HEP, HES, ES).

« La Confédération et les cantons se partagent la responsabilité du degré tertiaire et sont aussi responsables des institutions de formation dans leur propre sphère de compétence. « ... » La Confédération est responsable du domaine des écoles polytechniques fédérales (EPF), assume la gestion des deux écoles polytechniques fédérales (EPF) et est compétente pour leur réglementation. En ce qui concerne les hautes écoles spécialisées (HES), la Confédération a promulgué la loi fédérale sur les hautes écoles spécialisées (LHES). Les hautes écoles spécialisées sont sous la responsabilité d'un canton ou d'un groupe de cantons. Les universités cantonales et les hautes écoles pédagogiques (HEP) sont réglementées par les cantons, lesquels en assument aussi la gestion. »<sup>54</sup>

### 4.4.1. Réforme

D'ici 2012, une réforme aura lieu dans le périmètre des hautes écoles (universités, HES, HEP) afin « de créer un paysage de hautes écoles de qualité supérieure et jouissant d'une bonne coordination sur toute l'étendue de la Suisse. La base en est le nouvel article de la Constitution fédérale sur les hautes écoles (Cst., art. 63a) qui stipule que la Confédération et les cantons doivent assumer ensemble la coordination et la garantie de l'assurance qualité dans l'espace suisse des hautes écoles. « ... » Cette loi simplifiera les structures des organes de pilotage de la Confédération et des cantons responsables des hautes écoles. »<sup>55</sup>

### 4.4.2. Législation

Au niveau fédéral, trois lois régissent le domaine de la formation tertiaire. Il s'agit de :

- la loi sur les écoles polytechniques fédérales
- la loi fédérale sur l'aide aux universités et la coopération dans le domaine des hautes écoles
- la loi fédérale sur l'aide aux hautes écoles et la coordination dans le domaine suisse des hautes écoles LAHE

En prenant connaissance de ces trois lois, nous pouvons nous rendre compte des objectifs à atteindre par la création de ces diverses structures par la Confédération.

La loi sur les écoles polytechniques fédérales a pour but :

<sup>53</sup> Ibidem

<sup>54</sup> Scène éducative, <http://sceneeducative.educa.ch/fr/deg%C3%A9-tertiaire-0> (12.03.2011)

<sup>55</sup> Scène éducative, <http://sceneeducative.educa.ch/fr/deg%C3%A9-tertiaire-0> (12.03.2011)

- « de former des étudiants et du personnel qualifié dans les domaines scientifique et technique et d'assurer la formation continue,
- de se consacrer à la recherche en vue de faire progresser les connaissances scientifiques,
- de promouvoir la relève scientifique,
- de fournir des services de caractère scientifique et technique,
- d'assurer le dialogue avec le public,
- de valoriser les résultats de leurs recherches. »<sup>56</sup>

En ce qui concerne la loi fédérale sur l'aide aux universités et la coopération dans le domaine des hautes écoles, elle a plutôt une fonction d'organisation, à l'échelle suisse, de la structure des hautes écoles (universités, EPF, HES). Les objectifs particuliers de la Confédération à propos de cette loi se retrouvent à l'article 2 :

- « permettre aux étudiants d'entreprendre les études de leur choix, sous réserve des conditions d'immatriculation et des dispositions y relatives de l'accord intercantonal universitaire du 20 février 1997,
- réaliser l'égalité entre femmes et hommes à tous les échelons universitaires,
- faciliter le passage des étudiants entre les hautes écoles universitaires,
- faciliter l'assurance qualité,
- assurer la comparabilité des coûts, des prestations et des filières d'études,
- renforcer le droit de participation des étudiants et du corps intermédiaire dans les universités. »<sup>57</sup>

Finalement, la loi fédérale sur l'aide aux hautes écoles et la coordination dans le domaine suisse des hautes écoles (LAHE) permet aux cantons et à la Confédération de trouver un terrain d'entente à propos d'objectifs de coordination. L'article 1 de la loi fixe l'objectif général, soit :

- « la création d'un domaine suisse des hautes écoles de haute qualité, compétitif et coordonné. »<sup>58</sup>

Cet objectif principal est ensuite décomposé en sous-objectifs listés ci-après :

- « créer un environnement favorable à un enseignement et à une recherche de qualité,
- encourager le développement des profils des hautes écoles et la concurrence entre ces dernières, notamment dans le domaine de la recherche,
- encourager la création de pôles de compétences et la concentration des offres tout en maintenant le niveau de qualité et la diversité de l'offre d'études,
- définir une politique nationale des hautes écoles cohérente et compatible avec la politique d'encouragement de la recherche et de l'innovation de la Confédération,
- favoriser une perméabilité et une mobilité appropriées entre les hautes écoles universitaires, les hautes écoles spécialisées, les hautes écoles pédagogiques et à l'intérieur de ces voies de formation,

<sup>56</sup> Loi fédérale sur les écoles polytechniques fédérales, article 2

<sup>57</sup> Loi fédérale sur l'aide aux universités et la coopération dans le domaine des hautes écoles, article 2

<sup>58</sup> Loi fédérale sur l'aide aux hautes écoles et la coordination dans le domaine suisse hautes écoles, article 1

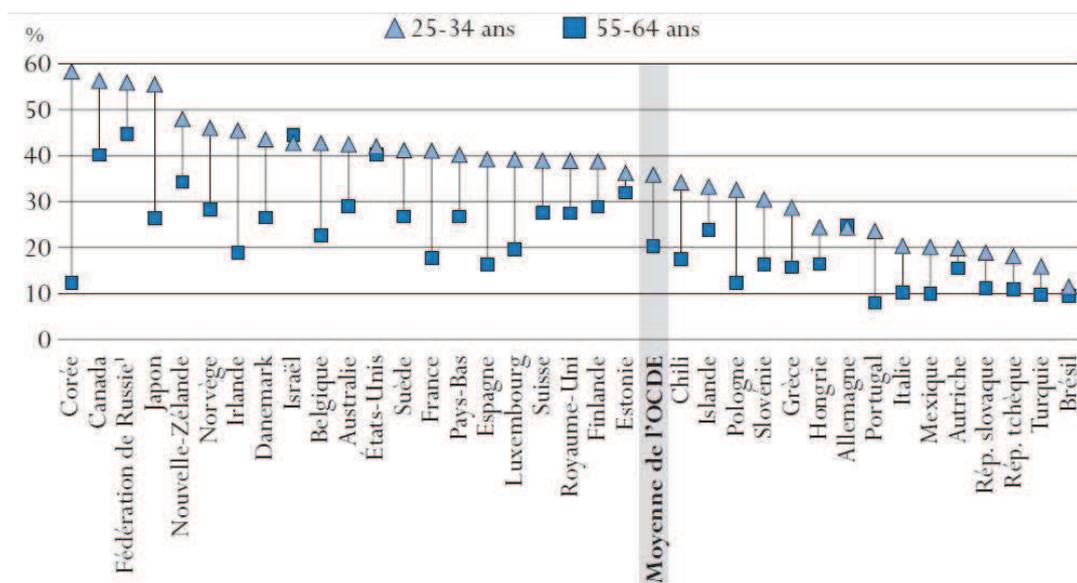
- harmoniser les structures d'études, les cycles d'études et le passage d'un cycle à l'autre et la reconnaissance mutuelle des diplômes,
- financer les hautes écoles selon des critères uniformes et axés sur les prestations,
- établir une planification de la politique des hautes écoles à l'échelle nationale et une répartition des tâches dans les domaines particulièrement onéreux,
- prévenir les distorsions de la concurrence entre les services et les offres de formation continue proposés par les institutions du domaine des hautes écoles et ceux proposés par les prestataires de la formation professionnelle supérieure. »<sup>59</sup>

Afin d'éviter de trop grandes disparités entre les différentes lois, les différentes conférences de recteurs (la Conférence des recteurs des universités suisses (CRUS), la Conférence des recteurs et des hautes écoles spécialisées suisses (KFH) et la Conférence suisse des rectrices et recteurs des hautes écoles pédagogiques (COHEP)) se sont mis d'accord sur des règles permettant le passage d'une école à l'autre pour les étudiants qui le désirent.

#### 4.4.3. Etat de la formation tertiaire en Suisse

L'OCDE mentionne que le taux de diplômés de l'enseignement tertiaire a augmenté ces trente dernières années dans les pays membres. Dans la quasi-totalité des pays, la tranche d'âge des 25-34 ans sont plus nombreux à avoir obtenu un diplôme de l'enseignement tertiaire par rapport aux 55-64 ans. Cela nous rend attentifs au fait que la formation s'est considérablement développée entre le fin du 20<sup>ème</sup> et le début du 21<sup>ème</sup> siècle. En ce qui concerne la Suisse, elle se situe au dessus de la moyenne de l'OCDE, avec un taux de 40 % de jeunes diplômés entre 25 et 34 ans.

Graphique sur la proportion de diplômés de l'enseignement tertiaire dans la population (2008)<sup>60</sup>



1. Année de référence : 2002.

Les pays sont classés par ordre décroissant de la proportion de diplômés de l'enseignement tertiaire parmi les 25-34 ans.

<sup>59</sup> Loi fédérale sur l'aide aux hautes écoles et la coordination dans le domaine suisse hautes écoles, article 47

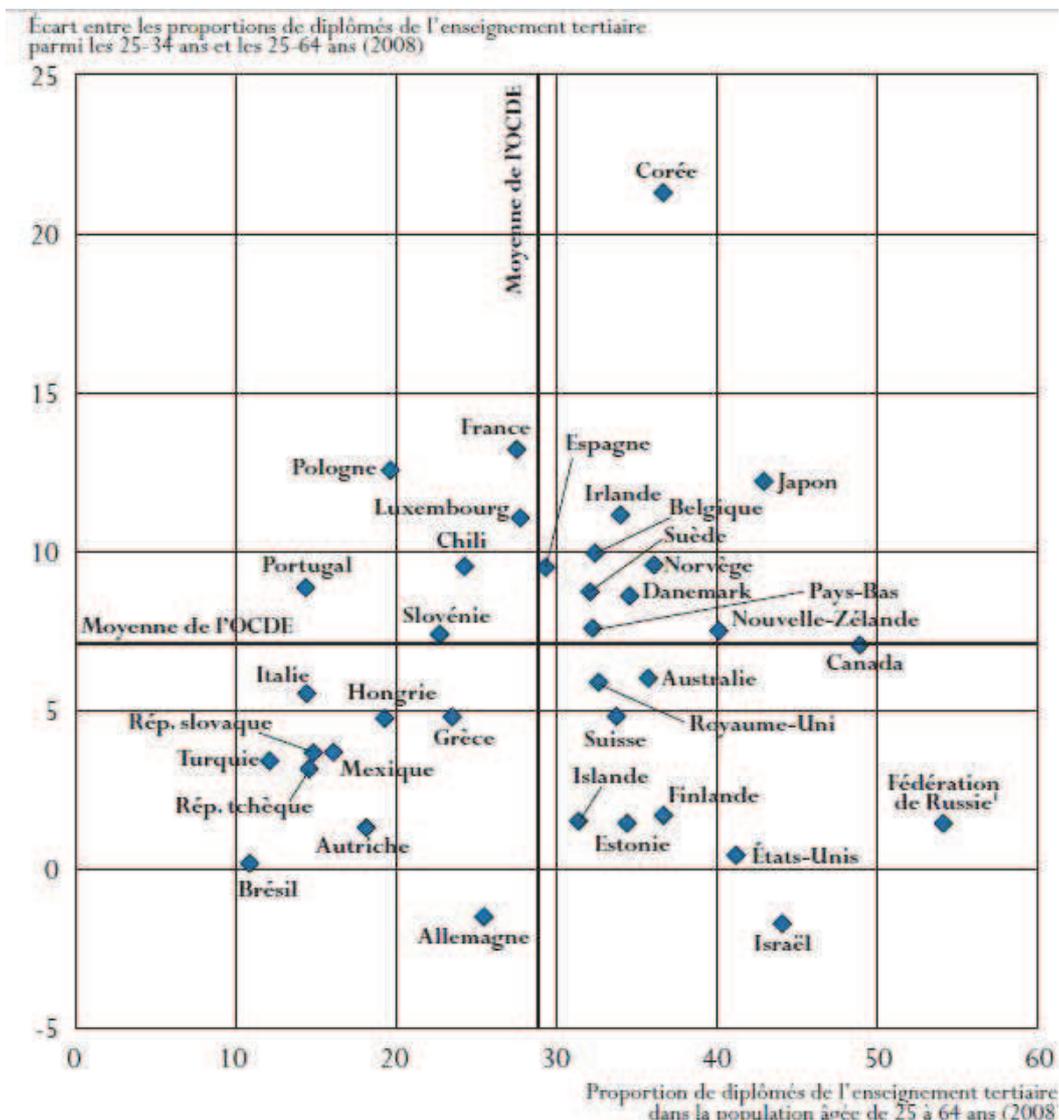
<sup>60</sup> Regards sur l'éducation 2010, Les indicateurs de l'OCDE, page 28

Le graphique ci-dessous nous « donne un aperçu de l'impact de l'évolution de la proportion de diplômés de l'enseignement tertiaire parmi les 25-34 ans dans l'ensemble de la population âgée de 25 à 64 ans, dans l'hypothèse du maintien des proportions actuelles de diplômés de ce niveau d'enseignement. »<sup>61</sup>

En Suisse, l'écart entre la proportion de diplômés de l'enseignement tertiaire parmi les 25-34 ans et les 25-64 ans se situe en-dessous de la moyenne de l'OCDE. Cela nous indique une croissance mesurée du système suisse, ce qui assure une certaine stabilité au pays. La proportion totale de diplômés de l'enseignement tertiaire en Suisse se trouve légèrement au-dessus de la moyenne de l'OCDE, largement devancée par la Russie qui prend la tête du classement.

Il faut cependant relever que ce graphique ne tient pas compte de la qualité et de la difficulté de la formation dispensée. En Suisse, cette réputation n'est plus à démontrer.

Proportion (et croissance potentielle de cette dernière) de diplômés de l'enseignement tertiaire dans la population (2008)<sup>62</sup>



<sup>61</sup> Regards sur l'éducation 2010, Les indicateurs de l'OCDE, page 33

<sup>62</sup> Regards sur l'éducation 2010, Les indicateurs de l'OCDE, page 33

## 4.5. Les études PISA

Les enquêtes PISA sont menées chaque trois ans auprès de jeunes étudiant(e)s âgé(e)s de 15 ans et habitant dans un des 34 pays membres de l'OCDE. Ces études portent sur des branches fondamentales, telles la lecture, les mathématiques et les sciences. Lors de chaque test, une plus grande importance est attachée à l'une de ces trois branches.

La dernière étude PISA a eu lieu en 2009. La première réalisée datant de 2000, une comparaison de l'évolution sur les 10 années écoulées a déjà pu avoir lieu.

En l'an 2000, le résultat des Suisses en lecture était très moyen. En effet, « un cinquième des jeunes avaient obtenu de très faibles performances en lecture. Par rapport à PISA 2000, les choses ont changé pour la Suisse. Elle se situe aujourd'hui significativement au-dessus de la moyenne de l'OCDE et fait partie du groupe de pays ayant de bons résultats en lecture ».<sup>63</sup>

### Situation de la Suisse dans les études PISA

Ci-dessous, nous pouvons constater les résultats de la Suisse lors de la dernière étude PISA. Elle se place au 10<sup>ème</sup> rang, avec un score particulièrement brillant en mathématiques.

**Tableau 1 La Suisse dans le contexte international: scores moyens obtenus dans les divers domaines et dans les trois échelles de compétences scientifiques**

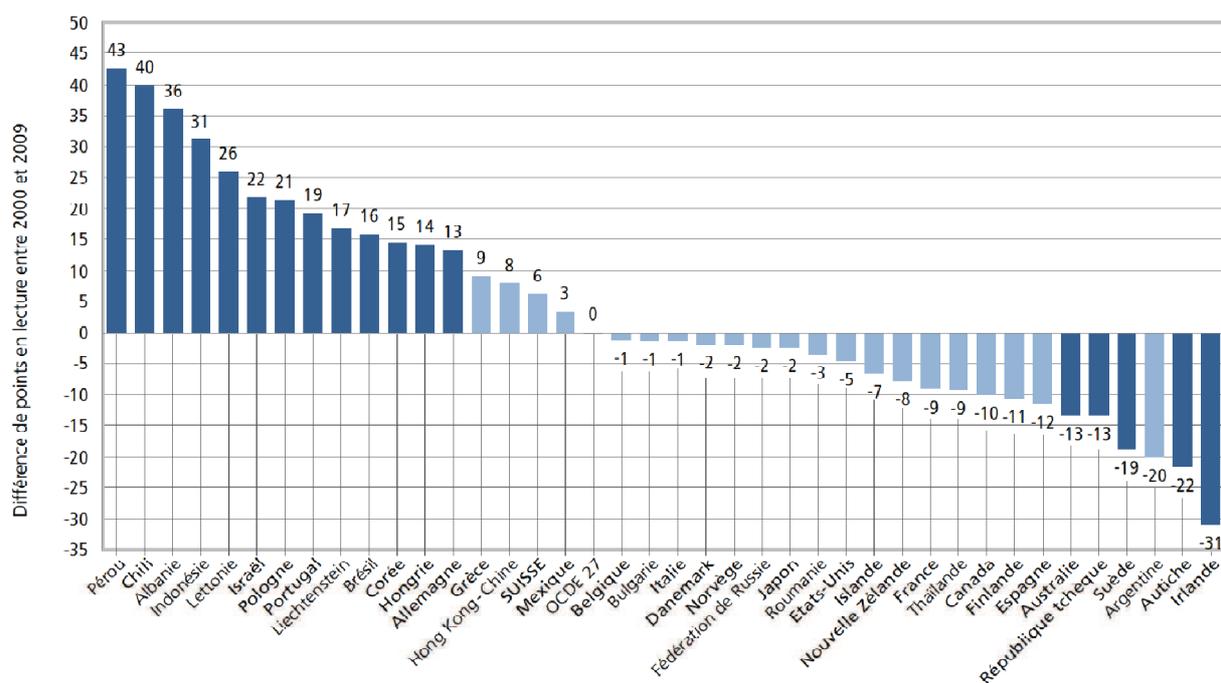
	Domaines			Echelles de compétences scientifiques		
	Sciences	Lecture	Mathématiques	Identification des questions d'ordre scientifique	Explication scientifique des phénomènes	Utilisation de faits scientifiques
Allemagne	516	495	504	510	519	515
Autriche	511	490	505	505	516	505
Belgique	510	501	520	515	503	516
Canada	534	527	527	532	531	542
Finlande	563	547	548	555	566	567
France	495	488	496	499	481	511
Hong Kong - Chine	542	536	547	528	549	542
Italie	475	469	462	474	480	467
Liechtenstein	522	510	525	522	516	535
Suisse	512	499	530	515	508	519
Moyenne OCDE	500	492	498	499	500	499

<sup>63</sup> CDIP, PISA 2009 : sur la bonne voie, discours d'Isabelle Chassot (conseillère d'Etat FR) présidente de la CDIP 2009

Lorsque les résultats de l'enquête PISA sont publiés, différents comités analysent les performances de la Suisse par rapport au contexte international. Suite à l'enquête de 2009, la CDIP en a conclu que :

- la formation en Suisse est réjouissante dans les trois domaines. Par rapport à l'an 2000, une amélioration a eu lieu en lecture. Un niveau assez élevé est à noter en mathématiques, tandis que les jeunes suisses se situent dans la moyenne en sciences,
- une réduction de « mauvais lecteurs » a été observée et les jeunes issus de la migration se sont nettement améliorés dans le domaine. Il faut noter « qu'un seul pays en Europe détient en 2009 un score moyen en lecture significativement au-dessus de celui de la Suisse: la Finlande, un pays dont le tissu démographique et social est moins hétérogène que celui de la Suisse. »<sup>64</sup>,

#### Evolution des performances des élèves en lecture entre PISA 2000 et PISA 2009<sup>65</sup>



- suite aux résultats de PISA 2000, la CDIP avait mis en place un plan d'action afin de promouvoir la lecture auprès des jeunes. Les efforts dispensés par les cantons ont été récompensés, puisque l'effet attendu s'est bien réalisé : les jeunes suisses ont bien progressé en lecture.
- Selon Isabelle Chassot, ancienne directrice de la CDIP, « les résultats obtenus à PISA 2009 motivent à persévérer dans les projets de développement du système d'éducation. le principal d'entre eux est la définition d'objectifs nationaux de formation par la CDIP. « ... ». Pour la première fois, les cantons se seront mis d'accord au niveau suisse sur les compétences fondamentales que les élèves doivent acquérir dans la langue de scolarisation, les langues étrangères, les mathématiques et les sciences. »<sup>66</sup>

<sup>64</sup> CDIP, PISA 2009 : sur la bonne voie, discours d'Isabelle Chassot (conseillère d'Etat FR) présidente de la CDIP 2009

<sup>65</sup> CDIP, PISA 2009, Les élèves de Suisse en comparaison internationale, premiers résultats 2009, page 28

<sup>66</sup> CDIP, PISA 2009 : sur la bonne voie, discours d'Isabelle Chassot (conseillère d'Etat FR) présidente CDIP 2009

### 4.5.1. Comparaison intercantonale

Comme la comparaison intercantonale demande une procédure particulièrement longue à organiser, les derniers écrits concernent l'étude PISA 2006. De plus, la comparaison à l'intérieur de la Suisse est effectuée en fonction des régions linguistiques, soit la Suisse romande, la Suisse alémanique et la Suisse italienne.

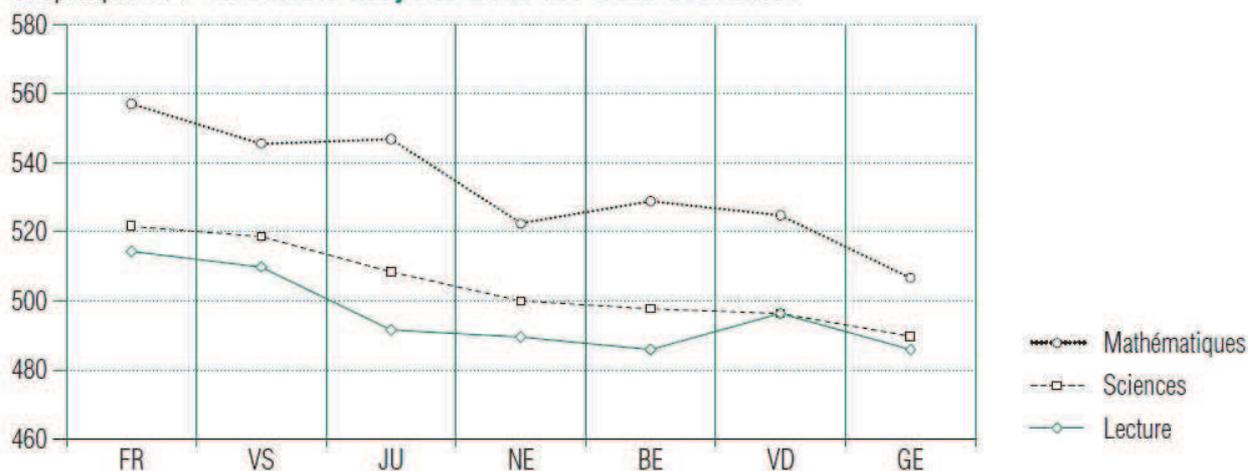
En 2006, les élèves suisses allemands ont réalisé de meilleures performances que les francophones ou que les italophones.

Dans cette étude, nous nous intéresserons plus précisément aux cantons romands, puisque le travail de bachelor s'effectue à ce niveau.

Ci-dessous, nous pouvons observer les résultats des différents cantons romands lors de l'étude PISA 2006, respectivement en mathématiques, en sciences et en lecture.

#### Résultats moyens aux tests PISA 2006<sup>67</sup>

Graphique 3.1 Résultats moyens dans les trois domaines

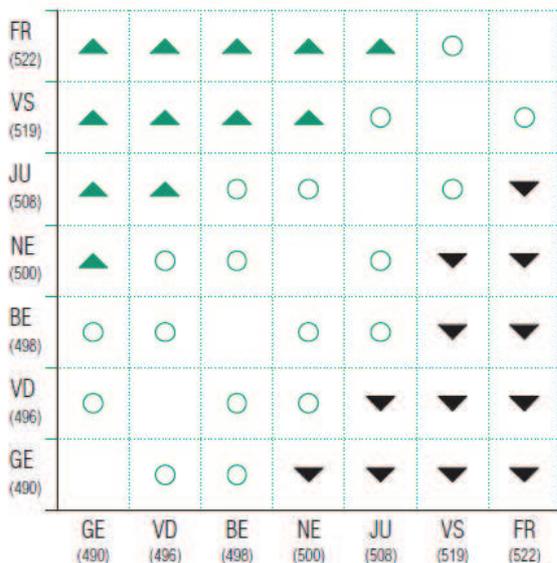


Il est intéressant de constater que tous les cantons francophones ont un niveau moyen de mathématiques supérieur à celui de sciences ou de lecture. « Les corrélations entre les domaines montrent une relation forte entre tous les domaines. La corrélation est de 0.75 entre lecture et mathématiques, de 0.85 entre lecture et sciences et même un peu plus élevée entre les mathématiques et les sciences (0.87). »<sup>68</sup>

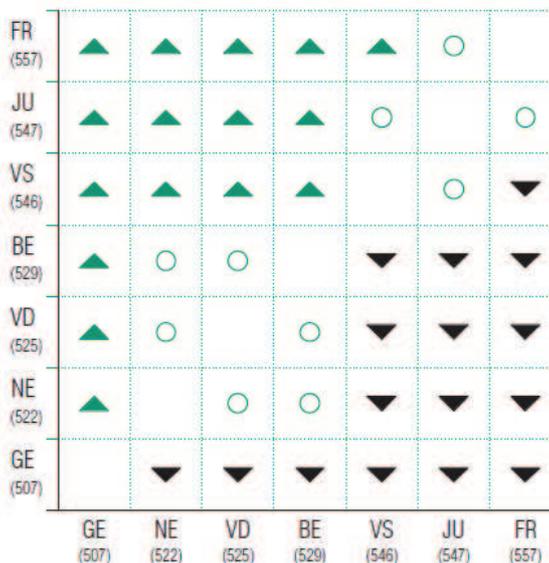
<sup>67</sup> Graphique tiré de : PISA 2006, Compétences des jeunes romands, Résultats de la 3<sup>ème</sup> enquête PISA auprès des élèves de 9<sup>ème</sup> année, ouvrage coordonné par Christian Nidegger, page 43

<sup>68</sup> PISA 2006, Compétences des jeunes romands, Résultats de la 3<sup>ème</sup> enquête PISA auprès des élèves de 9<sup>ème</sup> année, ouvrage coordonné par Christian Nidegger, page 43

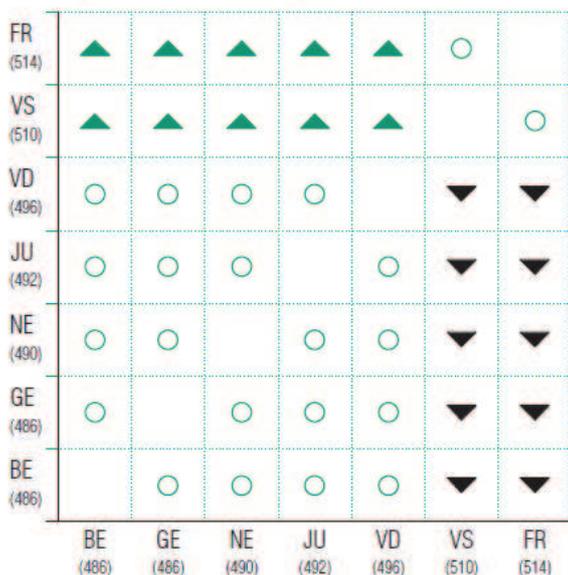
Graphique 3.2 Comparaisons multiples de la performance moyenne en sciences



Graphique 3.3 Comparaisons multiples de la performance moyenne en mathématiques



Graphique 3.4 Comparaisons multiples de la performance moyenne en lecture



- ▲ Performance moyenne significativement supérieure à celle du canton en abscisse
- Pas de différence statistiquement significative par rapport au canton en abscisse
- ▼ Performance moyenne significativement inférieure à celle du canton en abscisse

Les graphiques ci-dessus permettent de comparer la situation des cantons romands selon la moyenne obtenue aux tests.

<sup>69</sup> Graphiques tirés de PISA 2006, Compétences des jeunes romands, Résultats de la 3<sup>ème</sup> enquête PISA auprès des élèves de 9<sup>ème</sup> année, ouvrage coordonné par Christian Nidegger, page 45

- « En sciences, le canton du Valais se situe en deuxième place, tout proche du canton de Fribourg, qui lui prend la tête du classement,
- En mathématiques, on distingue trois groupes de cantons. Fribourg, Valais et Jura obtiennent les meilleures moyennes. Dans le deuxième groupe on trouve Berne francophone, Vaud, Neuchâtel, qui se différencient des autres cantons. Enfin Genève se distingue de l'ensemble des cantons fermant la marche,
- La comparaison des moyennes de lecture permet de distinguer clairement deux groupes de cantons : Fribourg et Valais qui obtiennent les meilleures moyennes et se différencient de tous les autres cantons.»<sup>70</sup>

#### **4.5.2. Facteurs de réussite et profils cantonaux**

De nombreux facteurs peuvent expliquer ces différences de résultat entre les élèves, mais surtout entre les cantons. Il peut s'agir, entre autres, de l'origine, du sexe ou encore du niveau socio-économique. Mais il ne faut pas oublier un critère très important : les structures mises en place par les cantons peuvent aussi avoir un impact sur la capacité des élèves dans les différentes branches. En effet, plusieurs critères cantonaux peuvent faire différer les résultats :

- le système scolaire (avec ou sans niveaux, à filières,...),
- la capacité de certains systèmes scolaires à développer l'intérêt des élèves dans une branche spécifique,
- l'attitude des cantons par rapport à diverses problématiques : le canton de Vaud attache une plus grande importance aux problèmes environnementaux. Ainsi, les élèves vaudois sont plus sensibilisés et se sentent plus responsables que les Valaisans à ce sujet.

#### **4.5.3. Conclusion**

Il est toutefois important de relever que « par rapport à la première enquête réalisée en 2000, les écarts entre les cantons se sont globalement resserrés. »<sup>71</sup> Cela signifie certainement que les cantons prennent en compte ces résultats et essaient d'améliorer leur politique de l'enseignement sur la base d'études telles PISA. Or, PISA peut être qualifié comme un indicateur d'effet. Ainsi, nous pouvons en déduire que les indicateurs d'effet sont utiles pour améliorer la stratégie des cantons et leur manière d'enseigner.

---

<sup>70</sup> Graphiques tirés de PISA 2006, Compétences des jeunes romands, Résultats de la 3<sup>ème</sup> enquête PISA auprès des élèves de 9<sup>ème</sup> année, ouvrage coordonné par Christian Nidegger, page 45

<sup>71</sup> Graphiques tirés de PISA 2006, Compétences des jeunes romands, Résultats de la 3<sup>ème</sup> enquête PISA auprès des élèves de 9<sup>ème</sup> année, ouvrage coordonné par Christian Nidegger, page 46

## 5. Méthodologie

---

Pour réaliser ce travail de bachelor, plusieurs techniques de recueil des données ont été utilisées. Une recherche sur le sujet des politiques publiques en général a été réalisée, puis sur celui de l'évaluation des politiques publiques, et enfin sur le thème plus précis de l'organisation des politiques publiques de l'éducation en Suisse. Cette démarche a permis de prendre en main le sujet abordé et de se familiariser avec les notions susmentionnées.

Suite à cela, des entretiens qualitatifs ont été menés auprès de 11 personnes : 8 chef(fe)s de service des cantons de Fribourg, Genève et du Valais ainsi que 3 responsables d'unités ou de section du canton de Vaud. Après réflexion, nous avons choisi d'analyser les politiques publiques des cantons de Fribourg, Genève, Vaud et du Valais. L'explication de ces choix est la suivante :

- Le canton de Genève dispose d'un Service de la Recherche en Education (SRED). Ce dernier s'occupe de la création d'indicateurs pour le département de l'instruction publique. De ce fait, il était intéressant de pouvoir se renseigner sur le fonctionnement et la technique de création des indicateurs. L'entretien a moins été focalisé sur les objectifs du canton en matière de politique publique, mais plutôt sur la manière de les évaluer. C'est la raison pour laquelle la structure de présentation et d'évaluation ci-dessous sera différente de celle des autres cantons.
- Le canton de Fribourg correspond au canton suisse le plus similaire à celui du Valais. En effet, la problématique du bilinguisme (français-allemand) est un critère très important lorsqu'une politique publique est élaborée.
- Le canton de Vaud : pour compléter et étoffer les sources, ce canton romand a été sélectionné afin de posséder une base de données crédible.
- Le canton du Valais : comme le présent travail est réalisé pour celui-ci, il était nécessaire que les chefs de service puissent donner leur avis sur la question.

Les entretiens ont ensuite été analysés selon un modèle bien précis : pour chacun d'entre eux, le cadre législatif, les points importants privilégiés dans la politique publique, les objectifs et indicateurs, les pistes de réflexion et les points forts du service ont été relevés. Finalement une synthèse a été élaborée pour chaque service et canton. Cette méthode permet d'avoir une approche similaire et une comparaison objective entre les systèmes.

L'objectif final de toute cette analyse est de concevoir, pour le canton du Valais, de nouveaux indicateurs d'effet pour les services de l'enseignement, de la formation professionnelle et de la formation tertiaire. Un travail de bachelor a été réalisé en 2010 avec pour thème « Définir, lister, classifier et analyser les indicateurs du Département du DECS selon leurs caractéristiques ». L'auteur de ce travail, M. David Péter, était arrivé à la conclusion que les indicateurs d'effet étaient sous-représentés dans le tableau de bord du DECS.

Afin de donner une certaine structure aux entretiens, ils ont été réalisés sous la forme d'entrevues semi-dirigées. L'interviewé a pu communiquer son point de vue sur des aspects précis du sujet, tout en étant libre d'aborder les questions dans l'ordre souhaité.

Il est également important de souligner que ces entretiens qualitatifs n'avaient pas pour but d'évaluer les compétences des chefs de service ou de juger leur manière d'évaluer les politiques publiques, mais bien de connaître leur vision et leur point de vue sur le sujet abordé.

Pour ce faire, un guide d'entretien a été créé (annexe 3). Les questions ne variaient que très peu d'un canton à l'autre, si ce n'est pour quelques spécificités, telle l'évaluation du bilinguisme pour le canton de Fribourg.

## 5.1. Difficultés rencontrées

Selon les cantons et les services, les difficultés variaient considérablement. En règle générale, le questionnaire permettait une grande liberté de réponse et il était parfois compliqué de les cadrer et de les limiter. La politique publique de l'éducation et son évaluation représentent des sujets très vastes. Il était donc très difficile d'aborder le sujet en se limitant à des entretiens de 1 heure, voire 1 heure et demie.

La première question posée permettait aux interviewés de se mettre à l'aise. Cependant, elle a parfois pris une trop grande place dans les entretiens, et de nombreux thèmes avaient déjà été abordés à la fin de celle-ci.

Dans de nombreux services, les objectifs publics n'étaient pas clairement établis. Pour les services qui ne disposaient pas d'objectifs, je me suis référée à l'article de loi en vigueur dans le canton qui précise la mission et les objectifs. Bien entendu, il s'agit alors d'objectifs très globaux. De ce fait, les indicateurs ne pouvaient pas se relier aux objectifs, et la stratégie du canton fut beaucoup plus complexe à cerner. La notion d'indicateurs avait parfois été mise en place depuis peu, mais d'une manière pas vraiment cohérente puisqu'ils ne permettent pas de mesurer l'atteinte d'éventuels objectifs. Les données n'ayant pas pu être formellement hiérarchisée, le travail d'analyse des entretiens se trouva ainsi plus ardu.

Je qualifierai le domaine de l'évaluation de la politique publique de l'éducation et de la formation comme se situant actuellement dans une période de « transition » dans plusieurs cantons. En effet, des mesures et des projets sont lancés afin de pouvoir augmenter leur base de données, et, à plus long terme, créer des indicateurs significatifs.

A l'instar du canton du Valais, les indicateurs d'effet étaient peu présents ailleurs. De ce fait, il a fallu analyser les objectifs et les discours des interviewés afin de pouvoir comprendre réellement comment fonctionnait le service et analyser les buts recherchés par la mise en place d'une certaine mesure ou projet.

## 6. Analyse comparative

---

### 6.1. Canton de Genève

Le Département de l'Instruction Publique, de la culture et du sport (DIP) du canton de Genève comprend une organisation différente de celle du canton du Valais. Il regroupe l'intégralité du système scolaire genevois, soit :

- L'enseignement primaire
- Le cycle d'orientation
- L'enseignement secondaire II.

« La Haute Ecole de Genève (HES-GE) et l'Université de Genève sont des entités subventionnées et sont rattachées administrativement au DIP. »<sup>72</sup>

La particularité du canton de Genève réside dans le fait qu'un service de la recherche en éducation (SRED) a été créé.

Le canton de Genève travaille actuellement sur de multiples projets et a considérablement réorganisé son département au cours de ces dernières années. A première vue, le canton apparaît comme le plus avancé en matière de controlling, puisqu'il dispose d'un service entièrement dédié à la recherche sur ce sujet.

#### 6.1.1. Le service de la recherche en éducation

Comme mentionné plus haut, le SRED fait partie intégrante de Département de l'Instruction Publique. Il s'est fixé pour missions de :

- « contribuer au pilotage et au suivi du système genevois d'enseignement et de formation,
- contribuer à la réflexion et à la créativité des acteurs de la politique et des pratiques éducatives,
- interagir avec toutes les instances départementales pour les soutenir dans l'accomplissement de leurs missions, soit par des analyses spécifiques, soit par des recherches et travaux expérimentaux,
- participer à l'effort général de recherche en éducation aux plans genevois, suisse et international,
- stimuler le potentiel d'innovation du système d'enseignement à ses différents échelons. »<sup>73</sup>

Il est important de relever que le SRED agit en tant que service transversal du DIP. Cela signifie qu'il collabore avec le secrétariat général afin de mettre en place les objectifs du Conseiller d'Etat.

Le SRED collabore avec le service de contrôle interne. Ce dernier s'occupe plutôt de créer des indicateurs en lien avec le budget, ce qui peut amener à certains chevauchements entre les services. Le SRED produit des indicateurs pour avoir des informations sur les choix

---

<sup>72</sup> Site Internet du canton de Genève, [http://www.ge.ch/dip/dip\\_bref.asp](http://www.ge.ch/dip/dip_bref.asp) (20.03.2011)

<sup>73</sup> Site Internet du canton de Genève, <http://www.ge.ch/sred/> (20.03.2011)

politiques au sens large (niveau politique), tandis que le service de contrôle interne vise le pilotage sur la base d'objectifs précis (à un niveau plus opérationnel).

Le SRED s'engage également dans plusieurs projets à l'extérieur du canton, notamment aux enquêtes PISA ou à l'élaboration du consortium HarmoS.

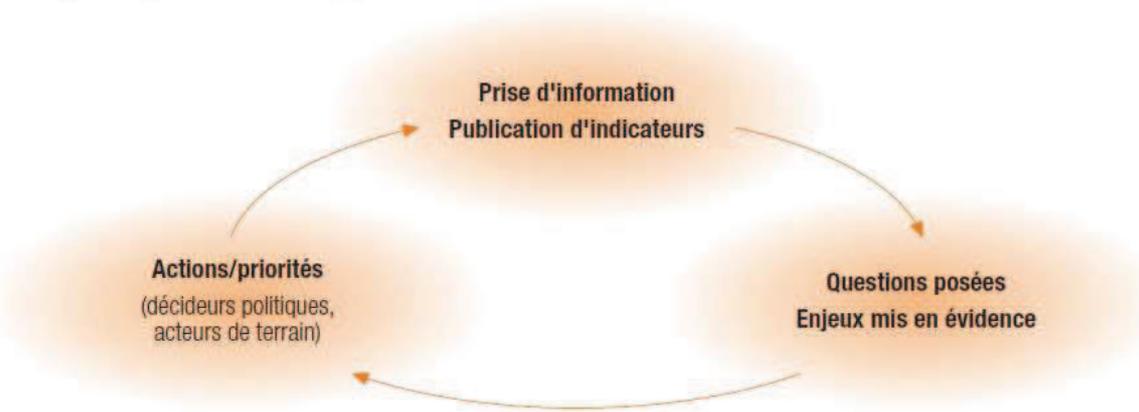
Une des tâches du SRED consiste aussi à s'occuper de la création et de la mise à jour permanente de l'ensemble des indicateurs genevois, afin d'avoir un contrôle permanent sur l'évolution de leur système.

### 6.1.2. Le système éducatif genevois

Chaque année, le SRED publie un document intitulé : L'enseignement à Genève : Ensemble d'indicateurs genevois d'enseignement et de formation. Ce rapport « présente en une seule publication les multiples facettes du système éducatif genevois. Par leur précision ainsi que leur mise en perspective temporelle, ces indicateurs constituent un instrument d'information précieux pour l'aide à la décision, mais sont également destinés à un large public. »<sup>74</sup>

Il est nécessaire de relever la vision très moderne du canton de Genève lorsque la gestion du contrôle de leur politique publique et de leurs indicateurs est présentée : « en posant un certain nombre de questions, en mettant en évidence un certain nombre d'enjeux, la production d'indicateurs peut permettre d'énoncer des priorités politiques, de fixer des objectifs à atteindre, et éventuellement de mettre en œuvre des actions correctives ; les priorités politiques peuvent, quant à elles, nécessiter la vérification de l'atteinte d'objectifs. Cette vision du rôle d'indicateurs, qui met en évidence le caractère cyclique du mécanisme de régulation, est conforme à celle du monitoring du système suisse d'éducation. »<sup>75</sup>

#### Pilotage du système d'enseignement



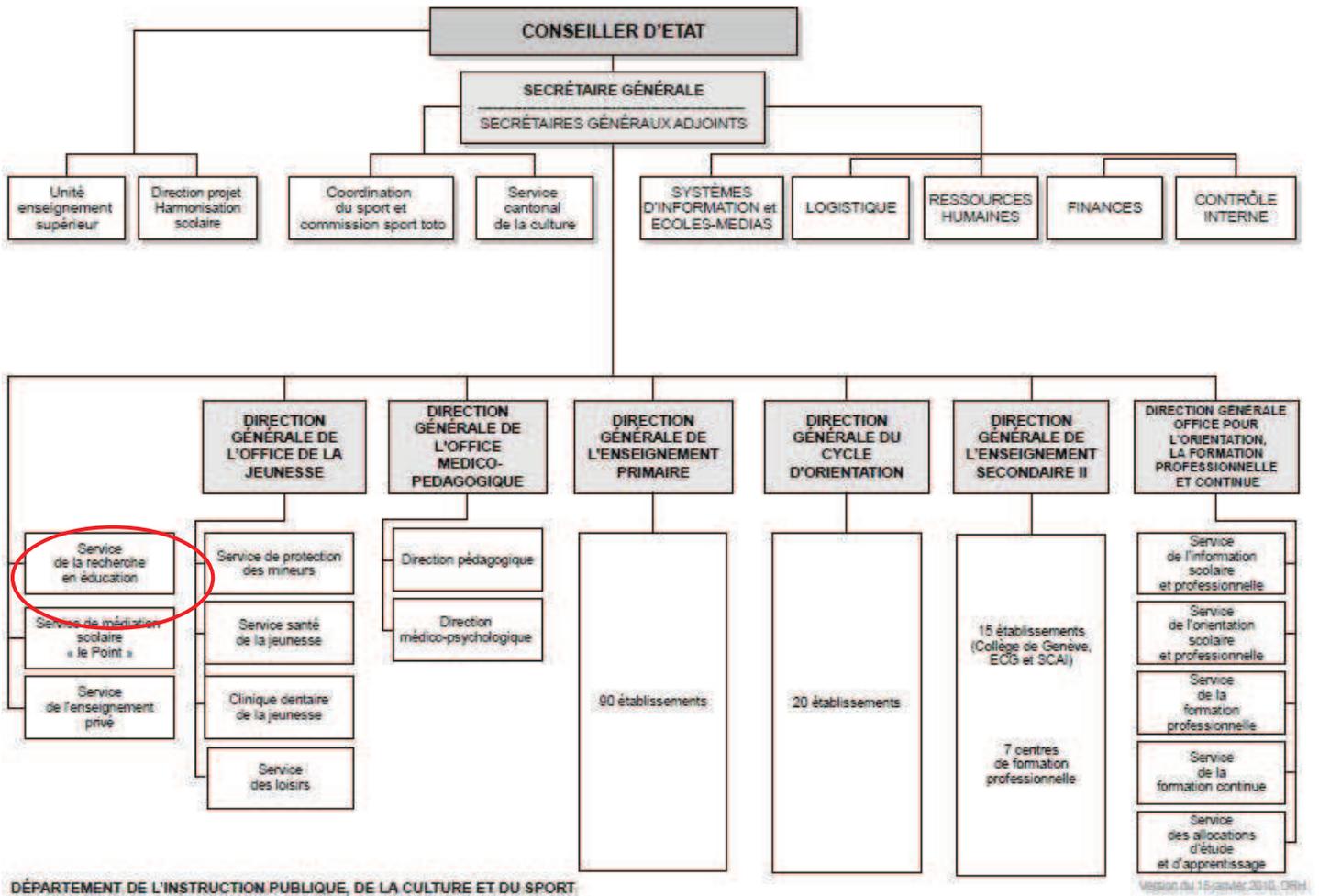
Le canton de Genève crée ses indicateurs « en tenant compte des nouvelles préoccupations, comme par exemple les élèves à besoins éducatifs particuliers, Genève transfrontalière,... Cet ensemble d'indicateurs met bien en évidence que le système éducatif genevois est confronté à des défis importants en fonction du contexte socio-économique et démographique particulier du canton. »<sup>76</sup>

<sup>74</sup> L'enseignement à Genève : Ensemble d'indicateurs genevois d'enseignement et de formation, page 9

<sup>75</sup> Ibidem

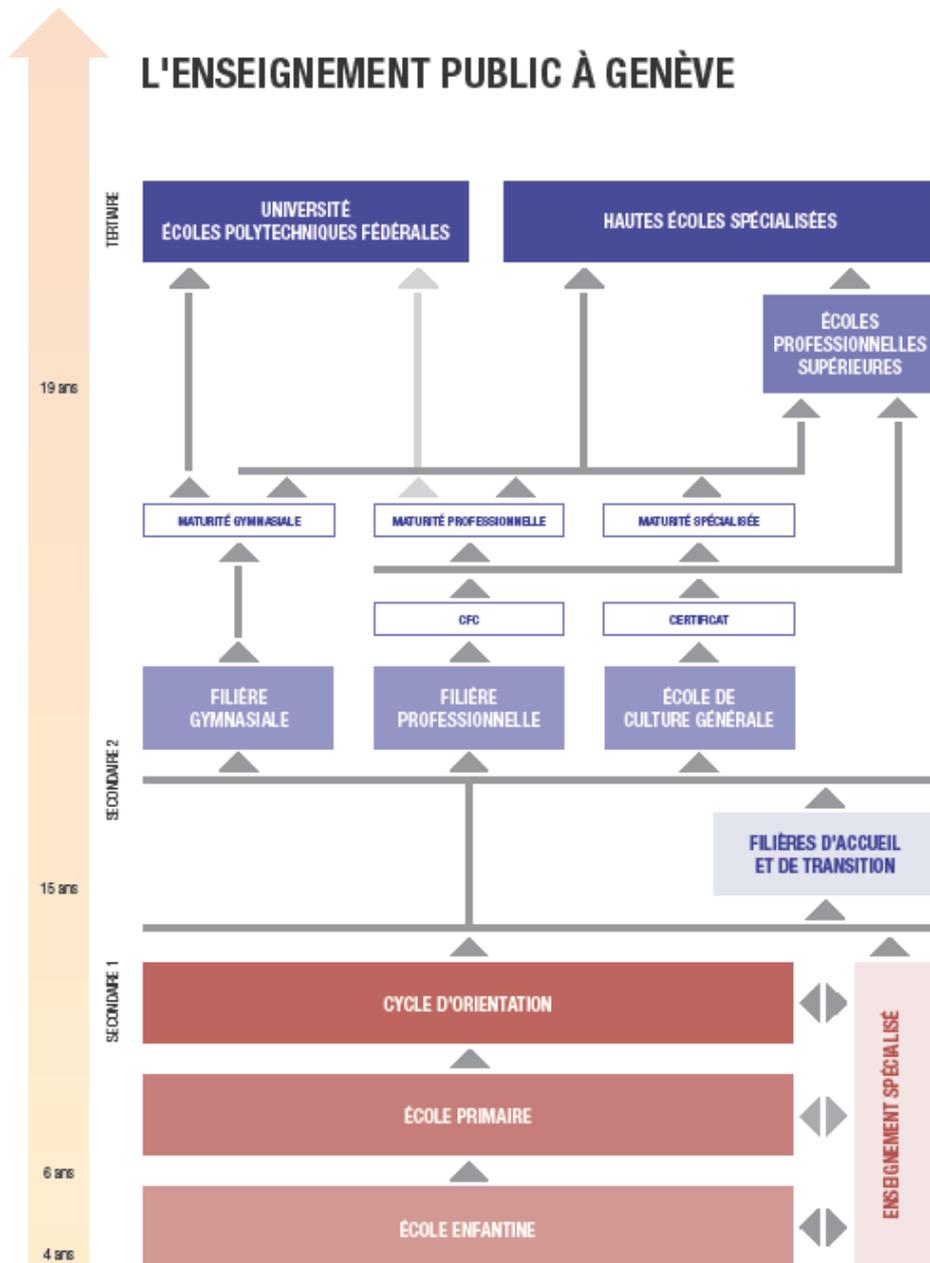
<sup>76</sup> L'enseignement à Genève : Ensemble d'indicateurs genevois d'enseignement et de formation, page 10

### 6.1.3. Organisation du DIP



Le DIP présente une structure très hiérarchisée. Le SRED ne fait partie d'aucune direction générale. Il dépend directement du Conseil d'Etat et du secrétariat général et œuvre pour l'ensemble des activités du Département.

## 6.1.4. Organisation des études



Comme nous pouvons le constater ci-dessus, le schéma de l'enseignement public à Genève<sup>77</sup> présente une structure classique, similaire à celle du canton du Valais. Au niveau tertiaire, le canton de Genève dispose d'une université ainsi que d'une haute école.

<sup>77</sup> Site Internet du canton de Genève, [http://www.geneve.ch/enseignement\\_public/](http://www.geneve.ch/enseignement_public/) (25.03.2011)

### **6.1.5. Les 13 priorités du DIP**

Depuis 2005, le canton de Genève s'est fixé 13 objectifs prioritaires à réaliser. Ceux-ci ont été choisis par Charles Beer, ancien conseiller d'Etat en charge de l'instruction publique, après de nombreuses études et enquêtes sur le terrain.

Le but de ces 13 priorités consiste principalement à « inscrire le rôle de l'instruction publique dans une logique d'évolution. C'est affirmer l'importance du service public et la nécessité de faire des choix. Ces choix mettent en évidence le sens de la mission éducative, garante d'un développement durable qui intègre la formation et la transmission des savoirs, la politique sociale et de santé en faveur de la jeunesse, ainsi que la culture. »<sup>78</sup>

Ces 13 priorités sont « basées sur une approche par projet, elles intègrent les multiples actions déjà engagées et visent à en assurer la cohérence au service d'objectifs clairement définis. »<sup>79</sup>

Chacun de ces objectifs comprend plusieurs projets en lien avec la priorité. Lorsque tous les projets auront été réalisés, l'objectif pourra être considéré comme atteint. Chaque année, l'état d'avancement des projets est évalué. Ci-dessous, les 13 priorités du DIP sont énumérées. Dans la brochure « 13 priorités pour l'instruction publique genevoise », nous pouvons découvrir plus en détail les projets relatifs à chacune des priorités :

1. Renforcer la cohérence et la qualité du système scolaire
2. Combattre l'échec scolaire
3. La langue française
4. Un engagement avec les partenaires sociaux pour la formation professionnelle
5. Excellence et démocratisation de l'enseignement supérieur
6. Lutter résolument contre la maltraitance
7. Une politique volontariste en faveur de l'égalité entre filles et garçons
8. Autonomie de l'établissement et partenariat avec les familles
9. La culture comme ambition de l'instruction publique
10. Intégration des personnes handicapées
11. Une laïcité engagée
12. Vie dans les établissements scolaires : des espaces à reconquérir
13. Une politique fondée sur l'évaluation et la participation<sup>80</sup>

### **6.1.6. Cadre législatif**

#### **6.1.6.1. Instruction publique**

En ce qui concerne la mission de l'école primaire, du cycle d'orientation et de la formation postobligatoire, le canton de Genève a défini les objectifs prioritaires suivants :

- « donner à chaque élève le moyen d'acquérir les meilleures connaissances dans la perspective de ses activités futures et de chercher à susciter chez lui le désir permanent d'apprendre et de se former,

---

<sup>78</sup> Département de l'Instruction Publique du canton de Genève, 13 priorités pour l'instruction publique genevoise, page 4

<sup>79</sup> Ibidem

<sup>80</sup> Issu de la République et Canton de Genève, Département de l'Instruction publique, « 13 priorités pour l'instruction publique genevoise »

- aider chaque élève à développer de manière équilibrée sa personnalité, sa créativité ainsi que ses aptitudes intellectuelles, manuelles, physiques et artistiques,
- veiller à respecter, dans la mesure des conditions requises, les choix de formation des élèves,
- préparer chacun à participer à la vie sociale, culturelle, civique, politique et économique du pays, en affermissant le sens des responsabilités, la faculté de discernement et l'indépendance de jugement,
- rendre chaque élève progressivement conscient de son appartenance au monde qui l'entoure, en éveillant en lui le respect d'autrui, l'esprit de solidarité et de coopération et l'attachement aux objectifs du développement durable,
- tendre à corriger les inégalités de chance de réussite scolaire des élèves dès les premiers degrés de l'école. »<sup>81</sup>

#### 6.1.6.2. Cycle d'orientation

A l'instar du canton du Valais, celui de Genève a également adopté sa nouvelle loi sur le cycle d'orientation, qui entrera en vigueur dès la rentrée 2011. « Le nouveau CO prendra en compte l'évolution de chaque élève tout en visant les ambitions les plus élevées pour chacune et chacun. »<sup>82</sup>

Afin de permettre à chacun de se former selon ses capacités, des passerelles permettront aux élèves de se réorienter en fonction des trois niveaux de compétences (système de promotion) mis en place.

Pour les élèves en difficulté, des systèmes d'aide spécifiques seront également mis en place : « dépannage, appui, rattrapage, cercle d'étude, méthodes de travail, tutorat scolaire et études surveillées. « ... » « La nouvelle organisation prévoit un encadrement adapté à leurs besoins sous la forme de divers dispositifs (classes-atelier, dispositifs relais, tutorat scolaire, prises en charge spécifique, notamment). Un débouché dans une filière de formation de l'enseignement postobligatoire sera assuré à tous les élèves promus du cycle d'orientation, supprimant l'actuelle situation de certains élèves «promus à rien», c'est-à-dire promus du cycle mais ne pouvant accéder directement à une formation certifiante de l'enseignement postobligatoire. »<sup>83</sup>

#### Objectifs du nouveau CO

Comme nous pouvons le constater, le but premier de la mise en place du nouveau CO consiste à ce que tous les jeunes puissent obtenir une certification du postobligatoire afin de disposer d'un maximum de chances et d'avenir au sein de la société.

En Valais, la nouvelle loi sur le CO vise également cet objectif, notamment au travers d'une meilleure orientation au CO.

#### 6.1.6.3. Enseignement secondaire postobligatoire

Dans le canton de Genève, la formation postobligatoire est divisée entre :

<sup>81</sup> Canton de Genève, loi sur l'instruction publique, article 4

<sup>82</sup> Site Internet du canton de Genève,

<http://www.ge.ch/dip/GestionContenu/detail.asp?mod=actualite.html&id=1358> (27.03.2011)

<sup>83</sup> DIP du canton de Genève, Exigence et souplesse caractérisant le nouveau CO, page 2

- la formation générale : elle comprend la formation gymnasiale (collèges permettant d'obtenir une maturité gymnasiale) et celle de culture générale (avec la possibilité d'effectuer une 4<sup>ème</sup> année pour obtenir le certificat de maturité spécialisée qui ouvre les portes des hautes écoles)
- la formation professionnelle : cette formation correspond aux apprentissages et permet l'obtention d'une AFP (Attestation Fédérale de Formation Professionnelle), d'un CFC (Certificat Fédéral de Capacité), d'une maturité professionnelle ou d'un diplôme d'une école supérieure.

#### 6.1.6.4. Formation tertiaire

En ce qui concerne la Haute Ecole de Genève (HES-SO) et l'Université de Genève (UNIGE), elles constituent des entités indépendantes, mais rattachées administrativement au DIP. Elles présentent un statut similaire à celui observé dans le canton de Fribourg.

Les filières d'études proposées par ces écoles supérieures comprennent :

- pour la HES-SO : la Haute école du paysage, d'ingénierie et d'architecture (HEPIA), la Haute école d'art et de design (HEAD), la Haute école de santé (HedS), la Haute école de gestion (HEG), la Haute école de musique (HEM) et la Haute école de travail social (HETS).
- Pour l'UNIGE : lettres, médecine, sciences, sciences économiques et sociales, droit, théologie ainsi que psychologie et sciences de l'éducation.

### 6.1.7. **Points importants relevés dans la politique publique**

Dans le contexte global, « le Conseil d'Etat entend développer les compétences sociales des jeunes gens et jeunes filles et promouvoir des valeurs, notamment par le renforcement de l'égalité entre hommes et femmes, de l'éducation au développement durable, par le renforcement de l'éducation citoyenne et de l'étude des grands textes ainsi que par la lutte contre les discriminations telles que l'homophobie et le racisme. »<sup>84</sup>

#### 6.1.7.1. Enseignement obligatoire

- Selon les comparaisons intercantionales ou internationales, il est important de fixer des objectifs d'acquisition de connaissances, de compétences, de savoir-vivre, de savoir-être qui soient accessibles par tous les enfants. L'idée consiste à ce que tous les élèves, à la fin de la scolarité obligatoire, aient atteint les connaissances et compétences minimales.
- Garantir un certain niveau pour tous les élèves plutôt que fixer un objectif inatteignable par certains. Par exemple, la CDIP a fixé comme but que 95% des jeunes obtiennent un diplôme secondaire post-obligatoire. Ceci est utopique, car ils ne prennent pas en compte une partie de la population atteinte de handicaps relativement graves, et qui ne pourront jamais atteindre ce niveau.
- Réformes de la scolarité obligatoire (par l'introduction de HarmoS) : obligation de débiter l'école à 4 ans, changement de la numérotation des degrés, introduction de l'anglais,...

---

<sup>84</sup> Budget 2011 du canton de Genève, page 56

- Au cycle d'orientation, un changement de structure aura lieu pour la rentrée 2011. Des filières à options seront introduites, car le CO ne joue pas actuellement un rôle d'orientation. Cela relève d'une volonté politique locale.

#### 6.1.7.2. Formation professionnelle

- A Genève, très peu d'élèves se destinent directement après la formation obligatoire à une formation professionnelle. Ils le font souvent car ils n'ont pas d'autres solutions. Selon les statistiques, l'âge moyen d'entrée en apprentissage dans le canton se situe à plus de 17 ans. Or, la formation obligatoire se termine à 15 ans. Pendant 2 ans, ces élèves ont donc réalisé d'autres essais où, dans la majorité des cas, ils ont échoué. Il faut donc rabaisser la moyenne d'âge des jeunes commençant une formation professionnelle, afin de réduire le nombre de jeunes sans activité entre 15 et 17 ans.
- En Suisse romande et plus particulièrement dans le canton de Genève, il est nécessaire de revaloriser la formation professionnelle. A titre de comparaison, seulement la moitié des jeunes choisissent la voie professionnelle, contre environ  $\frac{3}{4}$  en Suisse alémanique. La mise en place des HES a déjà permis une certaine reconsidération, puisque les jeunes détenant une maturité professionnelle peuvent accéder aux HES sans examen. Ainsi, le monde de la formation professionnelle a été adapté à un environnement social et économique changeant.
- Il faudrait également reconnaître et accepter le fait que certains élèves ont des difficultés. Actuellement, tout est mis en œuvre pour orienter ces jeunes dans la voie professionnelle, en leur proposant des attestations (formation en 2 ans). Ces dernières ne débouchent pas sur de bonnes perspectives (possibilité d'emplois peu qualifiés, attestations peu reconnues). Cette manière de procéder découle du fait de l'objectif de la CDIP (que 95% des jeunes aient une qualification secondaire post-obligatoire) et cela crée des niveaux de qualification avec de grandes différences.

#### 6.1.7.3. Formation tertiaire

- Selon l'avis de la personne interviewée, le développement des HES est très positif et doit se poursuivre. Des options ou des spécifications intégrant des sujets actuels (comme le développement durable) sont proposées. Ces écoles sont très réactives, grâce à leur lien direct avec la pratique et elles peuvent agir rapidement en réponse à une problématique du monde actuel. De même, les étudiants des HES sont plus en adéquation avec les attentes sociales et professionnelles du marché que les étudiants des universités.
- La mentalité des gens doit également être changée, notamment au travers d'une plus grande information au sujet des HES. En effet, pour certaines personnes, il est inconcevable que les études en HES puissent amener aux mêmes titres (bachelor, master, doctorat) que les universités. Or, ces formations sont très complètes et permettent une entrée réussie sur le marché du travail.

### **6.1.8. Système de planification**

Avant cette année, l'organisation et la planification s'opérait par niveaux hiérarchiques (département, directions, services), et le budget était réparti en fonction des postes. Il s'agissait d'une vision ancienne de la gestion de l'Etat.

Depuis un an, en relation avec la préparation du budget 2011, le canton de Genève a défini des programmes, qui eux-mêmes sont définis en prestations et en sous-prestations. Par exemple, le DIP a des programmes (enseignement obligatoire, enseignement post-obligatoire et formation continue,...) qui comprennent des prestations. Ces prestations font référence à des objectifs et à des indicateurs de performance (efficacité, efficience ou qualité).

Ce système est encore utilisé à titre expérimental, et les premiers résultats tomberont à la fin de l'année 2011 afin de savoir si les objectifs ont été atteints ou pas.

#### 6.1.8.1. Construction et choix des indicateurs

Pendant longtemps, le SRED se contentait de produire des statistiques sans chercher à donner un sens à ces chiffres.

Depuis 15 ans, la production d'indicateurs s'est développée. Le SRED se fixe un cadre de réflexion et d'organisation des données statistiques afin de pouvoir établir des relations ou des correspondances entre elles.

Les indicateurs ont été choisis à partir d'une réflexion collective. Le directeur de l'époque (ancien responsable du développement des indicateurs de l'enseignement à l'OCDE) possédait déjà une grande expérience de l'utilisation d'indicateurs. De ce fait, il a organisé un débat entre les chercheurs pour développer un système d'indicateurs de l'enseignement pour le canton de Genève.

Au début, ils se sont inspirés d'autres pratiques, puis ils ont comparé avec les données dont ils disposaient eux-mêmes. Ils essaient en permanence de mettre en lien le système avec son environnement et adaptent les indicateurs avec les nouveautés (nouvelles écoles : réseau d'enseignement prioritaire,...).

Cette mise en place a pris de nombreuses années. Au début, une série d'indicateurs a été élaborée à l'interne pour développer un modèle, puis le SRED a contacté toutes les directions (enseignement, services, secrétariat général) et les organisations professionnelles (syndicats d'enseignants,...) pour leur présenter leurs buts et objectifs. Les besoins et attentes de chacun ont été pris en compte. Depuis, une amélioration constante a lieu. Des propositions sont faites en lien avec le pilotage de la direction et du département.

Finalement, les indicateurs ont été organisés de manière plus logique, afin de pouvoir publier des rapports, tel « L'enseignement à Genève : Ensemble d'indicateurs du système genevois d'enseignement et de formation ». Chaque année, l'évolution peut ainsi être suivie et analysée.

#### 6.1.8.2. Les indicateurs d'effet

Les indicateurs d'effet sont encore peu présents dans le tableau de bord du canton de Genève. Ceci est dû au fait que les données dont ils auraient besoin pour en créer ne sont

pas automatiquement disponibles. En effet, les résultats des élèves aux examens par exemple, sont gardés par les services de l'enseignement et sont confidentiels.

Pour remédier à ce problème, les chercheurs se basent parfois sur les résultats des études PISA. Après chaque publication d'un test, des chercheurs creusent les données reçues au niveau cantonal et romand et effectuent des études détaillées. Suite au 1<sup>er</sup> résultat PISA par exemple, des mesures ont été prises pour renforcer l'apprentissage de la langue et de la lecture au primaire, au CO et parfois aussi dans le post-obligatoire. Le conseiller d'Etat a décidé de mettre en place un réseau d'enseignement prioritaire au niveau de l'école primaire. Cette mesure vise à « aider » les établissements qui regroupent une majorité d'enfants défavorisés, souvent allophones. Ces écoles disposent de classes à plus petits effectifs et obtiennent davantage de moyens pour qu'il y ait de meilleures conditions d'enseignement et une compensation des désavantages sociaux.

Des études sur les transitions, nommées EOS (Enquête sur l'Orientation Secondaire), sont également en cours. Elles permettent de connaître le statut des diplômés 18 mois après l'obtention de leur diplôme au travers de l'envoi d'un questionnaire. « L'enquête permet de répondre à des questions telles que :

- Quels sont les diplômé-e-s qui poursuivent une formation ?
- Quels sont les diplômé-e-s qui ont intégré le marché du travail ?
- Quels sont leurs itinéraires, leurs parcours, les difficultés qu'ils ont rencontrées ? »<sup>85</sup>

Par la même occasion, ce questionnaire permet de connaître la satisfaction globale et la qualité de la formation achevée, eu égard de leurs premières expériences, soit dans le monde professionnel, soit en continuant une formation subséquente. Selon les options choisies dans les écoles secondaires, il est également possible de connaître le type d'études ou de métiers exercés plus tard par les étudiants.

A un niveau plus opérationnel, une autre méthode d'évaluation existe, EvalEx, qui « permet de rendre compte aux établissements et aux autorités du DIP du travail accompli et des résultats obtenus dans le cadre des projets d'établissement. EvalEx est un outil de développement de la qualité:

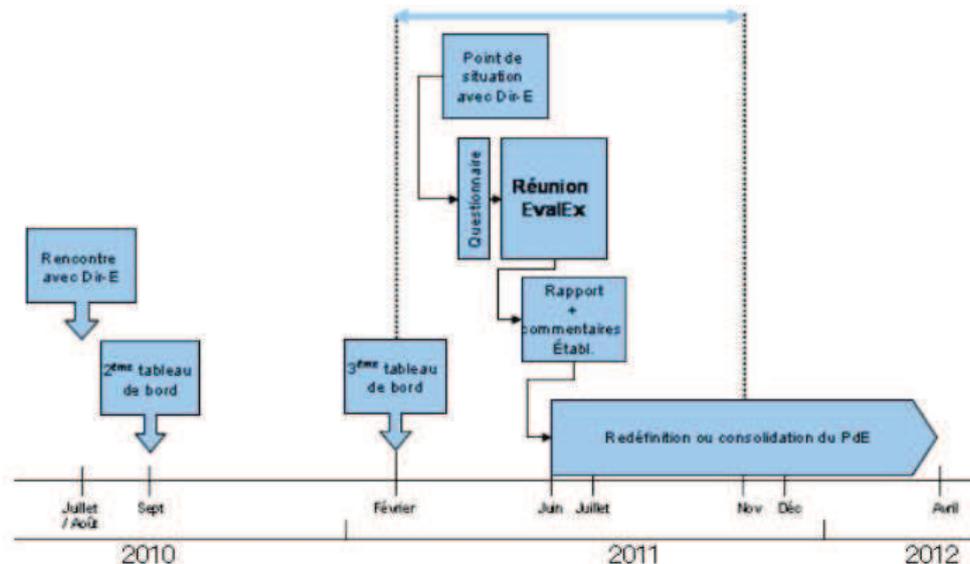
- qui renforce la capacité d'évaluation des établissements en les aidant à faire un bilan de leur projet,
- qui permet de faire des recommandations concernant le prochain cycle de projets d'établissement. »<sup>86</sup>

L'évaluation est réalisée d'une part par l'établissement lui-même et d'autre part par une équipe externe du SRED, selon le modèle ci-dessous.

---

<sup>85</sup> Site Internet du canton de Genève, <http://www.ge.ch/recherche-education/eos/> (07.05.2011)

<sup>86</sup> Site Internet du canton de Genève, <http://www.ge.ch/recherche-education/evalex/#fonction-evalex> (07.05.2011)



Le point positif dans le canton de Genève réside dans le fait que beaucoup d'analyses peuvent être réalisées sur la durée. Depuis 40 ans, une base de données scolaire individuelle existe. En effet, chaque élève de l'enseignement public et privé, jusqu'à la fin de la scolarité obligatoire figure dans cette base comprenant des informations multiples. Malheureusement, la majorité de ces données sont administratives et ne concernent pas les résultats des élèves aux épreuves.

### 6.1.9. Objectifs et indicateurs

Suite à la stratégie développée ci-dessus, voici les projets prioritaires que chacun des services a décidé de mettre en place.

#### 6.1.9.1. Enseignement obligatoire (degrés primaire et secondaire I)

Le canton de Genève dispose également d'objectifs et d'indicateurs plus précis avec la valeur cible qui figurent en annexe 4. Pour atteindre les objectifs fixés, les principaux projets prioritaires ont été relevés dans le budget 2011. Ils sont composés par :

- la mise en place du concordat HarmoS afin de réduire les différences existant entre cantons pour favoriser la mobilité des familles avec enfants scolarisés entre cantons,
- la mise en place d'un plan d'études romand afin d'harmoniser les moyens d'enseignement,
- la mise en place d'une direction générale unique de l'enseignement obligatoire (au lieu d'une pour l'enseignement primaire et d'une autre pour le cycle d'orientation). Cela vise à assurer un meilleur suivi de l'élève entre l'école primaire et secondaire I,
- l'introduction de la nouvelle loi relative au CO (pour une meilleure orientation et information de l'élève afin de l'aider à trouver sa voie professionnelle ou scolaire),
- la promotion de l'égalité et de l'intégration, notamment au travers du développement d'un centre d'accueil des élèves migrants,
- le renforcement des mesures d'accompagnement pendant l'enseignement primaire,
- le renforcement de l'apprentissage de l'anglais dès le début de l'école (étude de grands textes représentatifs de la diversité culturelle et religieuse),
- l'éducation au développement durable (selon le Plan d'Etude Romand),
- obtenir un taux maximal de jeunes diplômés à la fin de secondaire II,
- assurer la maîtrise des objectifs d'apprentissage fondamentaux afin que tous les élèves puissent s'inscrire dans une filière de l'enseignement postobligatoire, tout en valorisant les filières scientifiques pour les filles.

### 6.1.9.2. Enseignement post-obligatoire, formation continue et orientation

Cette partie fait référence à :

- la formation gymnasiale,
- la formation en école de culture générale,
- la formation professionnelle plein-temps,
- la formation professionnelle duale,
- la formation continue des adultes,
- le développement et la surveillance de la formation professionnelle,
- l'information et l'orientation scolaire professionnelle.

Les objectifs et indicateurs sont aussi consultables en annexe 4. Pour les projets prioritaires, ils consistent à ce que :

- chaque élève obtienne une certification de l'enseignement secondaire II. Pour cela, il faut veiller :
  - o à la diversité des filières, à l'aide individualisée et à la formation continue,
  - o à l'identification rapide des jeunes en difficulté et leur proposer une aide adaptée,
  - o à proposer des solutions aux jeunes sans formation ni emploi pour les aider à se réinsérer, notamment à l'aide d'un réseau de partenaires,
  - o à renforcer les liens entre l'Etat, les partenaires sociaux et les entreprises,
  - o à impliquer les milieux professionnels dans la formation professionnelle au travers d'actions ciblées (transfert des cours interentreprises aux entreprises, décharge du travail administratif pour les entreprises qui engagent des élèves ne faisant qu'une attestation et pas un CFC,...),
  - o à développer les outils pédagogiques pour lutter contre la discrimination, promouvoir l'égalité entre hommes et femmes,...et organiser des journées souvenirs (Mémoire de l'Holocauste, prévention des crimes contre l'Humanité).

### 6.1.9.3. Hautes Ecoles

« Ce programme vise à soutenir l'enseignement supérieur et la recherche et à assurer la gouvernance et le pilotage stratégique des Hautes écoles genevoises. L'Université de Genève, les Hautes écoles spécialisées (HES-SO Genève) et l'Institut de hautes études internationales et du développement (IHEID) poursuivent des activités de formation, de recherche, de formation continue et de services. Ces institutions contribuent au développement culturel, social et économique de la collectivité, en favorisant notamment la démocratisation du savoir et en promouvant l'égalité des chances. »<sup>87</sup>

Le domaine des Hautes Ecoles fait référence :

- à la formation de base HES,
- à la recherche appliquée et Développement (R&D) HES,
- aux prestations à des tiers / de services HES,
- à la formation continue HES,
- à la formation de base – UNI,
- à la formation approfondie – UNI,

---

<sup>87</sup> Budget 2011 du canton de Genève, page 77

- à la recherche,
- à la formation continue – UNI,
- aux services – UNI,
- à la formation approfondie, à la recherche et l'expertise (IHEID).

Les projets prioritaires concernant cette partie de la formation correspondent à :

- la promotion et la consolidation de la place des Hautes Ecoles Genevoises dans les domaines de la recherche de l'excellence,
- favoriser les synergies entre les domaines d'enseignements supérieurs (Université, HES et IHEID) pour les domaines des relations internationales et des sciences de l'environnement,
- renforcer les synergies entre l'Université et les HES (formations, recherche, partage d'équipements,...),
- promouvoir les passerelles entre l'Université et les HES,
- créer un centre de créativité pour réaliser des projets en associant les compétences des différentes écoles,
- mettre en œuvre l'IUFE (Institut Universitaire de Formation des Enseignant-e-s).

Comme pour les autres services, la liste d'objectifs et d'indicateurs correspondants est détaillée en annexe 4.

### **6.1.10. Synthèse**

Le canton de Genève est celui qui ressemble le plus au canton du Valais en matière de controlling. Malgré une récente introduction de cette manière de procéder, la force du canton réside dans le Service de la Recherche en Education. Cette entité, composée en majorité de chercheurs permet, à partir des statistiques, de déceler les problématiques et de pouvoir réagir rapidement. De même, la brochure « L'enseignement à Genève : Ensemble d'indicateurs genevois d'enseignement et de formation » permet aussi de constater l'évolution des indicateurs d'année en année et d'effectuer une analyse de l'efficacité de la politique publique. La mise en place de ce système a été effectuée transversalement. Il est ainsi possible de distinguer les indicateurs concernant les élèves et les institutions (domaines à l'interne du cadre de formation) et les indicateurs externes au cadre de formation mais ayant une influence sur le domaine (ex. : contexte démographique, économique).

Pour chaque indicateur inscrit dans le budget, le type est indiqué (efficience, efficacité ou qualité) ainsi que la valeur cible à atteindre et la date du délai. Cela permet une meilleure lisibilité et une plus grande compréhension de la politique publique.

De plus, les indicateurs choisis présentent une grande cohérence avec les objectifs définis dans les lois. Chaque aspect ou événement susceptible d'avoir une influence est pris en compte et correspond à un indicateur. Grâce aux chercheurs, de nouvelles corrélations peuvent être découvertes et de nouveaux indicateurs ou explications en découlent. Par exemple, le nombre d'élèves en établissement privé avait beaucoup augmenté. Cette statistique a été corrélée avec l'augmentation du nombre de familles de cadres de multinationales ou d'ONG à l'intérieur du canton. La cause de la diminution d'élèves en école publique ne résidait donc pas dans la mauvaise qualité de l'enseignement.

De nombreux indicateurs de qualité et d'effet ont également été remarqués. Certains d'entre eux pourront être ajustés pour étoffer le tableau de bord du canton du Valais.

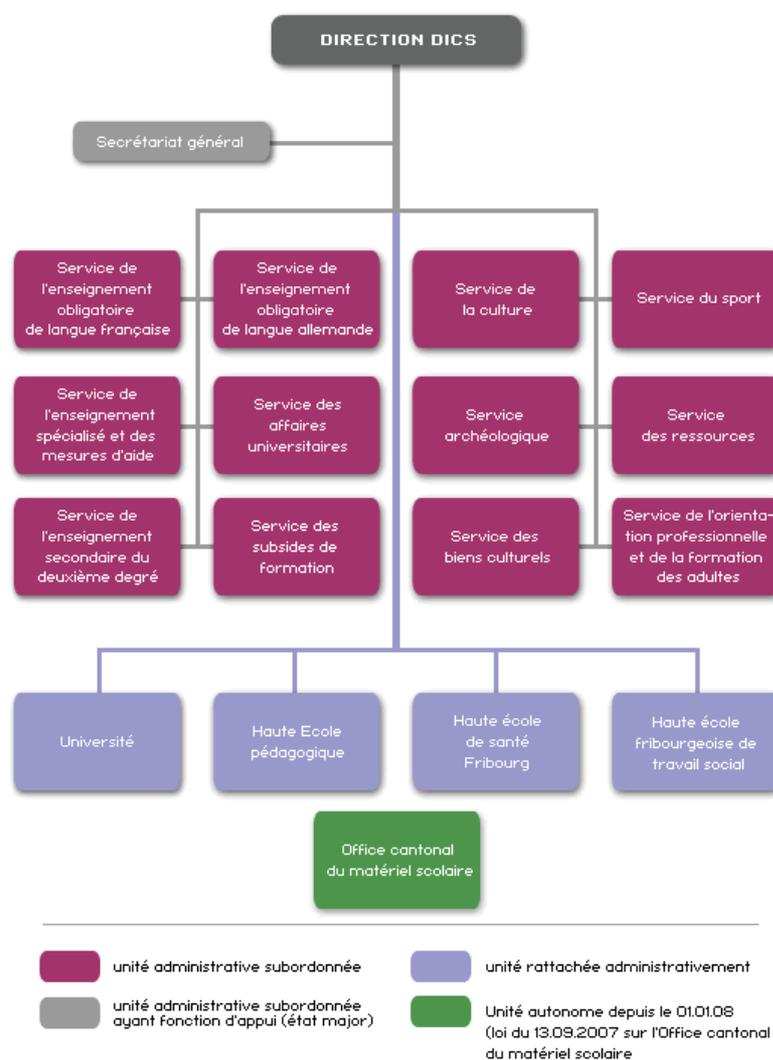
## 6.2. Canton de Fribourg

### 6.2.1. Introduction

La direction de l'instruction publique, de la culture et du sport (DICS) du canton de Fribourg comprend 12 services différents. Afin de pouvoir effectuer des comparaisons avec le canton du Valais, les services suivants ont été analysés :

- le service de l'enseignement obligatoire de la langue française,
- le service des affaires universitaires,
- le service de l'enseignement secondaire du deuxième degré,
- le service de la formation professionnelle.

#### Organigramme du DICS<sup>88</sup>



Il est intéressant de relever que le service de la formation professionnelle n'est pas intégré dans le DICS. Il fait partie intégrante de la Direction de l'Economie et de l'Emploi (DEE). Ce département comprend 8 services, soit la formation professionnelle, la promotion

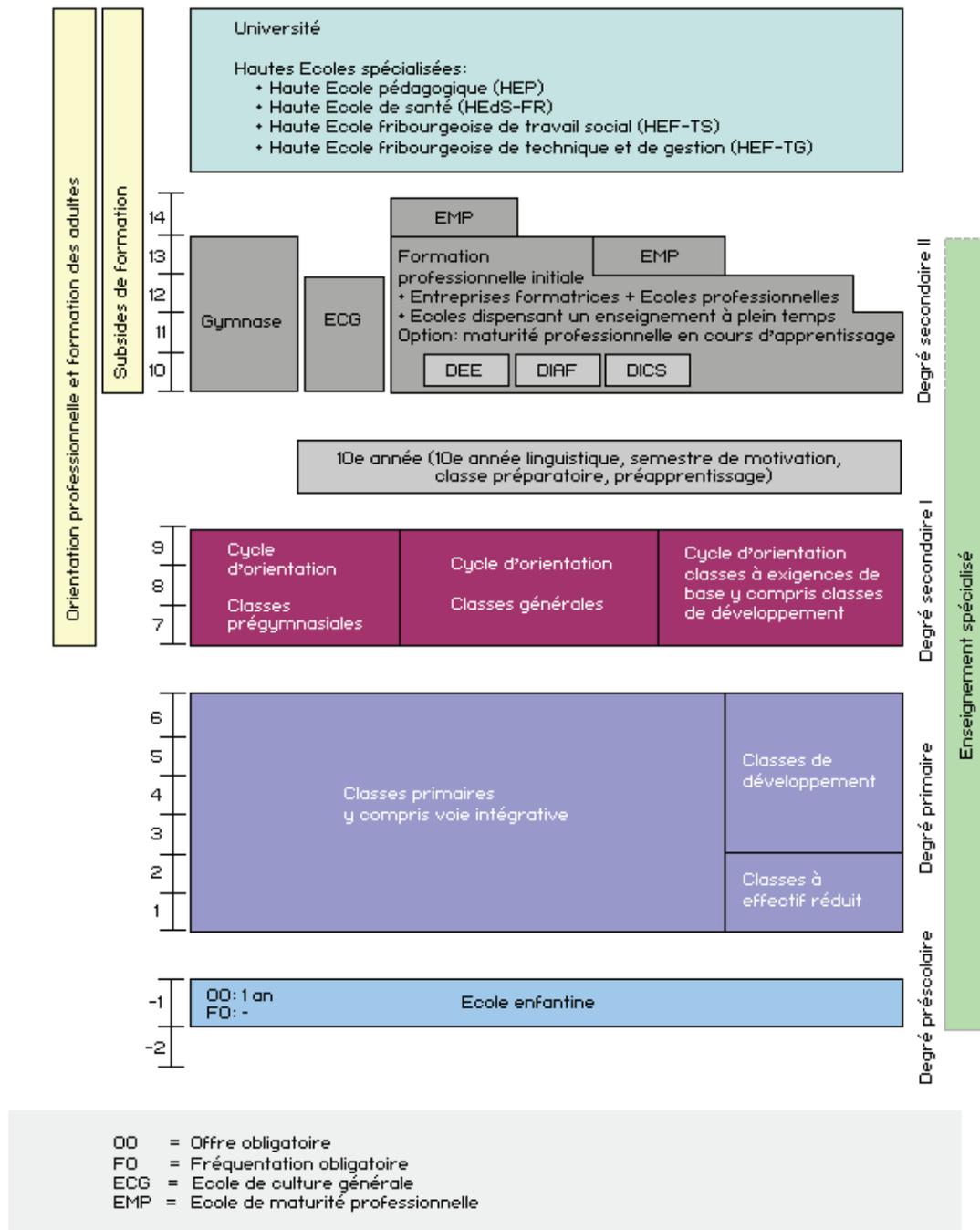
<sup>88</sup> Site Internet du canton de Fribourg, [http://www.fr.ch/dics/fr/pub/organisation\\_de\\_la\\_direction.htm](http://www.fr.ch/dics/fr/pub/organisation_de_la_direction.htm) (02.04.2011)

économique, le registre du commerce, les transports et l'énergie, l'emploi, le tourisme, les logements et la statistique.

## 6.2.2. Organisation des études

Comme mentionné dans le schéma ci-dessous, le canton de Fribourg propose une offre de formation très complète.

### Organisation des études<sup>89</sup>



<sup>89</sup> Site Internet du canton de Fribourg, <http://www.fr.ch/dics/fr/pub/formation.htm> (02.04.2011)

### 6.2.3. Situation actuelle de la formation dans le canton de Fribourg

En comparaison nationale, le canton de Fribourg possède plus d'élèves en formation dans le degré tertiaire (21%) que la moyenne suisse (15.5%), mais moins d'élèves dans les formations inférieures (secondaire II, secondaire I). Une des hypothèses consisterait à dire que la formation tertiaire est bien valorisée dans le canton. Ceci peut être dû au fait que le canton de Fribourg possède une université.

Elèves, selon le lieu d'école (2009/2010)<sup>90</sup>

## Education et science

---

	Suisse <i>Schweiz</i>	Canton <i>Kanton</i>
<b>Elèves, selon le lieu d'école (2009/2010)<sup>1</sup></b>		
Total	1 514 257	61 159
Degré préscolaire	152 919	4 725
Degré primaire	440 885	19 648
Degré secondaire I	294 864	10 774
Degré secondaire II		
- formation générale	96 808	4 913
- formation professionnelle	240 337	7 054
Degré tertiaire		
- formation professionnelle sup.	50 043	1 096
- hautes écoles spécialisées	63 746	2 157
- hautes écoles universitaires	121 010	9 617
Programme spécial, étranger	53 645	1 175

<sup>1</sup> Pour la Suisse, année 2008/09

---

<sup>90</sup> Le canton de Fribourg en chiffres 2011, service de la statistique, page 26

## 6.2.4. Service de l'enseignement obligatoire

Le service de l'enseignement obligatoire du canton de Fribourg est régi par la loi scolaire fribourgeoise. Cette dernière « donne pour mission à l'école d'instruire, d'orienter et d'éduquer. »<sup>91</sup>

La mission éducative prend une grande importance, puisqu'un concept évaluant la part éducative de l'école a également été créé. Ce dernier a été signé conjointement par le Département de l'instruction publique, de la culture et du sport et par le Département de la santé publique et des affaires sociales.

### 6.2.4.1. Cadre législatif

En 2010, le canton de Fribourg a mis en consultation un avant projet sur la scolarité obligatoire, créé pour remplacer la loi scolaire de 1985. Cette nouvelle loi « apporte plusieurs innovations. « ... » Un meilleur partenariat entre tous les acteurs de l'école, un accent placé sur les droits et les devoirs, des structures de pilotage plus fournies, tout un éventail de mesures destinées à faire de l'école une institution qui offre à chaque élève la possibilité d'aller au maximum de ses possibilités. »<sup>92</sup>

Etant donné que la société est en perpétuelle évolution, « l'école doit en permanence se livrer à une double réflexion : préciser son but ultime et définir la nature de ses rapports avec le monde dans lequel elle évolue. L'avant-projet de loi tente de répondre à ces défis. »<sup>93</sup>

Finalement, « il est trois domaines qui confèrent une couleur novatrice à la loi : le partenariat entre tous les acteurs du monde scolaire, le pilotage des établissements scolaires et les différents instruments (classe de soutien, d'accueil, relais, spéciales, médiation scolaire, mesures de soutien) qui apparaissent pour la première fois dans un ensemble cohérent et complet. »<sup>94</sup>

Selon l'avant-projet, les buts de l'école obligatoire du canton de Fribourg s'inspirent du concordat HarmoS et de la CIIP (Conférence Intercantonale de l'Instruction Publique) et se présentent comme suit :

- « l'école amène les élèves à développer au mieux leurs potentialités,
- à cette fin, l'école assure l'acquisition des connaissances et des compétences fondamentales ainsi que d'une identité culturelle basée sur les valeurs universelles d'égalité, d'équité, de justice, de liberté et de responsabilité,
- l'école favorise chez l'élève le développement d'une personnalité autonome, ainsi que l'acquisition de compétences sociales et du sens des responsabilités vis-à-vis d'autrui et des générations futures,
- l'école permet à chaque élève d'accéder, au terme de la scolarité obligatoire, aux filières de formation professionnelle ou générale du degré secondaire II, et de s'intégrer dans la société, de s'insérer dans la vie professionnelle et de vivre en harmonie avec lui-même et autrui. »<sup>95</sup>

<sup>91</sup> Site du canton de Fribourg, [http://www.fr.ch/senof/fr/pub/education/education\\_g\\_n\\_rale.htm](http://www.fr.ch/senof/fr/pub/education/education_g_n_rale.htm) (17.03.2011)

<sup>92</sup> Site du canton de Fribourg, « L'avant-projet de loi sur la scolarité obligatoire est mis en consultation », 31.05.2010

<sup>93</sup> Ibidem

<sup>94</sup> Ibidem

<sup>95</sup> Rapport du 31 mai 2010 de la Direction de l'instruction publique, de la culture et du sport accompagnant la consultation de l'avant-projet de loi sur la scolarité obligatoire

#### 6.2.4.2. Points importants privilégiés dans la politique publique

Pour la mise en place de sa politique publique, le service de l'enseignement obligatoire porte attention à ce qu'elle :

- s'adresse à l'entier du public concerné (y compris aux enfants sans statut officiel),
- prenne en compte le temps suffisant et nécessaire pour une formation de qualité (11 ans d'école obligatoire),
- s'occupe des conditions matérielles : aspect matériel, locaux, finances, engagement et formation du personnel,
- répartisse et distribue les charges et responsabilités aux différents niveaux de la société (autorités communales, régionales, cantonales),
- fixe les buts à atteindre, définit et précise les objectifs et les niveaux d'atteinte souhaitables et souhaités, qu'elle communique ses objectifs de manière transparente,
- évalue les résultats obtenus et apporte les régulations nécessaires.

#### 6.2.4.3. Objectifs, indicateurs et système de contrôle

Le service de l'enseignement ne dispose pas de tableau de bord ou de liste d'objectifs à atteindre d'une année à l'autre. Cependant, deux axes importants sont mis en avant et constamment contrôlés. Il s'agit :

- de la qualité des acquis exprimée en termes de connaissances et de compétences. Les épreuves cantonales et les études PISA permettent au canton de Fribourg de se positionner par rapport à d'autres cantons ou pays,
- d'une vigilance et d'une attention permanentes accordées aux indicateurs de qualité du climat des établissements, pour l'ensemble des acteurs concernés, notamment au travers d'une enquête externe globale des établissements et d'enquêtes de satisfaction. L'enquête externe a été mise en place par le canton. Il s'agit d'un questionnaire qui a été distribué à des personnes externes (parents, professeurs, élèves), pour prendre en compte leurs avis et leurs attentes afin de développer une école de qualité.

En termes d'indicateurs, le service de l'enseignement ne dispose pas réellement de système de contrôle. Ils se basent surtout sur des enquêtes ou des études établies au niveau cantonal, national et international, tels :

- les examens cantonaux au terme de la 2<sup>ème</sup>, 4<sup>ème</sup>, 6<sup>ème</sup> primaire et à la fin du CO,
- PISA,
- un essai pilote d'évaluation externe globale des établissements (annexe 5),
- une auto-évaluation : chaque année, les enseignants effectuent une auto-évaluation et une équipe cantonale apprécie la qualité des développements effectués,
- des enquêtes de satisfaction menées auprès de l'ensemble des acteurs concernés, soit les élèves, les enseignants, la direction, les parents ou encore les autorités locales.

Les examens cantonaux, effectués par les élèves à la fin de la 2<sup>ème</sup>, 4<sup>ème</sup>, 6<sup>ème</sup> primaire et à l'issue du cycle d'orientation permettent de mesurer l'atteinte des objectifs fixés dans les plans d'études.

Le chef de service insiste sur le fait que l'enseignement a des effets et des incidences qui dépassent le cadre d'une évaluation immédiate. L'enseignement travaille sur le long terme et des incidences ne seront mesurables que 10-15 ou 20 ans plus tard, comme par exemple la capacité de réflexion, de conduite, la maîtrise émotionnelle, l'intégration dans la société,...

#### 6.2.4.4. Pistes de réflexion

Pour améliorer l'offre publique, il en ressort qu'il faudrait d'une part augmenter le nombre de cadres du service de l'enseignement, actuellement en sous-effectif, et d'autre part augmenter la densité des contrôles de fonctionnement du système. Cela signifie donc qu'il faudrait introduire de nouveaux indicateurs et effectuer un suivi resserré.

En termes de politique de formation, le canton cherche à :

- maintenir la qualité des acquis et améliorer la capacité de lecture chez les enfants,
- maintenir ou améliorer les résultats des élèves provenant de milieux sociaux-économiques moins favorisés,
- amener le plus grand nombre possible d'élèves à la maîtrise d'objectifs pédagogiquement plus complexes, soit le développement des habiletés de transfert (ex : nouveaux apprentissages des langues, mathématiques).

#### 6.2.4.5. Points forts du service

Le fait que le canton de Fribourg dispose d'une bonne formation et ait obtenu d'excellents résultats aux tests PISA peut être expliqué de plusieurs manières :

- le canton dispose d'une situation saine sur le plan des finances publiques, ce qui permet d'apporter les réponses aux besoins constatés (ex. : ouvertures de classe dues à l'augmentation démographique jamais refusées),
- mise sur pied et élargissement des dispositifs de soutien apportés aux élèves,
- exigences élevées envers les enseignants (ex : accès exigeant aux filières du CO) et envers les élèves (les attitudes déplacées sont sanctionnées, écoute de l'élève, équilibre entre exigence et bienveillance, valorisation d'une attitude à la fois rigoureuse et bienveillante),
- peu de rotation de personnel et bonne identification des acteurs au système,
- large soutien des parents et du monde politique,
- niveau de contestation de l'action des enseignants faible.

#### 6.2.4.6. Synthèse

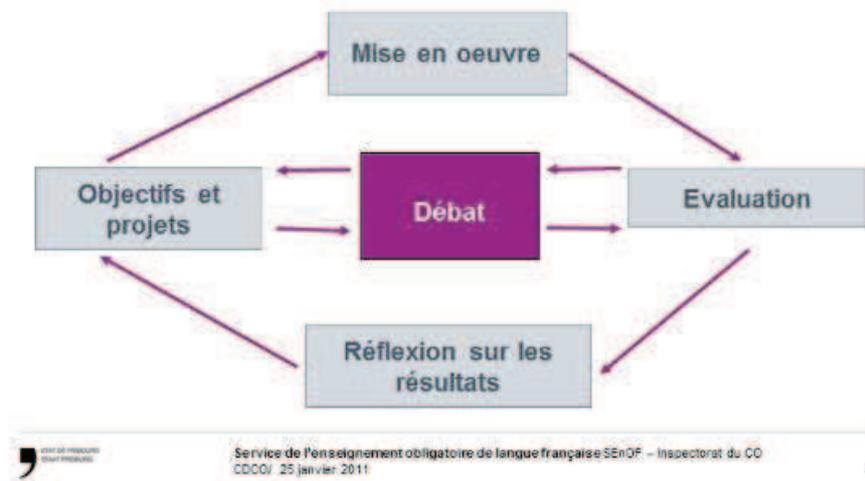
Certaines données très pertinentes sont utilisées, comme l'évolution des résultats des examens cantonaux ou encore les études PISA. Ces mesures peuvent constituer d'excellents indicateurs d'effet lorsqu'ils sont utilisés consciemment.

Par contre, le service de l'enseignement du canton de Fribourg ne se fixe pas d'objectif à atteindre d'une année à l'autre. L'interrogé a même affirmé que « le canton de Fribourg ne cherche pas à améliorer sa politique publique, mais plutôt à la maintenir. »

En ce qui concerne le controlling, il apparaît ainsi très difficile de pouvoir effectuer un suivi, ne serait-ce que pour surveiller l'évolution des différentes données et la bonne conduite du service. Les enquêtes de satisfaction se révèlent par contre très utiles en termes d'indicateurs d'effet, et elles occupent une place prépondérante pour l'orientation, la prise de décisions et la détection d'éventuels problèmes liés au climat des établissements. D'ailleurs,

grâce à la récente mise en place de l'évaluation externe, le service a pu introduire certains contrôles de qualité dans les écoles, notamment pour ce qui concerne les conditions-cadres, la gestion de l'école, le résultat du travail scolaire et l'enseignement. De ce fait, la politique du service concorde parfaitement à l'un des grands objectifs visant à maintenir un bon climat, propice à l'apprentissage dans les établissements. L'évaluation a lieu selon le schéma ci-dessous.

#### Schéma de l'évaluation<sup>96</sup>



La récolte d'information pour réaliser ce projet est réalisée sur la base de questionnaires, d'observations et d'interviews.

Voici, ci-après, les domaines, dimensions et critères analysés par ce projet d'évaluation externe :

<sup>96</sup> Etat de Fribourg, DICS, L'évaluation externe pour une école de qualité, 25.01.2011, slide 6

Domaines d'analyse<sup>97</sup>

1. Conditions-cadres	2. Gestion de l'école	3. Enseignement et éducation	4. Résultats du travail scolaire et gestion de ces résultats
1.1 Emplacement de l'école	2.1 Direction et conduite de l'école - gestion du personnel - direction - organisation du travail et qualité de la communication	3.1 Qualité de l'enseignement - gestion de classe - climat d'enseignement - motivation - structuration - orientation vers des objectifs - soutien et renforcement individuels - apprentissage autonome - variété des formes d'enseignement - consolidation des apprentissages - évaluation des résultats	4.1 Résultats des apprentissages - résultats aux évaluations communes propres à l'établissement - résultats aux évaluations cantonales, romandes, nationales, internationales - décisions relatives au parcours scolaire (changement de type de classe, répétition, 10 <sup>ème</sup> , ...) - abandons, échecs - évaluations de fin de scolarité obligatoire
1.2 Corps enseignant	2.2 Travail du corps enseignant / des groupes de branches - collaboration, concertation - développement professionnel - formation continue - collaboration avec les parents	3.2 Mesures pour garantir la qualité de l'enseignement - collaboration et concertation en lien avec l'enseignement - projets de développement de la qualité de l'enseignement au niveau de l'établissement	4.2 Monitoring - prise en compte des résultats des apprentissages dans le développement de la qualité de l'enseignement
1.3 Composition de la population d'élèves	2.3 Culture de l'école - climat et vie de l'école - collaboration des élèves - collaboration des parents - ouverture de l'école - manifestations extra-scolaires		4.3 Degré de satisfaction - des élèves - des enseignants - des parents - des formateurs du sec. 2 (écoles et entreprises)
1.4 Ressources matérielles et financières	2.4 Développement et profil de l'école - processus de développement de l'école - consolidation du processus de développement		
1.5 Particularités régionales / organisationnelles			

<sup>97</sup> Etat de Fribourg, DICS, L'évaluation externe pour une école de qualité, 25.01.2011, slide 9

### **6.2.5. Service de l'enseignement secondaire du deuxième degré**

« Le service de l'enseignement secondaire du deuxième degré (S2) est responsable de la gestion administrative et pédagogique des filières de formation de la maturité gymnasiale, des études commerciales à plein temps et du certificat de culture générale.

Il est plus précisément chargé de superviser :

- l'organisation et la pédagogie de l'enseignement,
- l'administration générale et financière,
- la construction et l'aménagement,
- la coordination cantonale et intercantonale. »<sup>98</sup>

#### **6.2.5.1. Cadre législatif**

L'enseignement secondaire du deuxième degré suit les articles de la loi sur l'enseignement secondaire supérieur. Même si à ce stade de la formation l'école assume plus un rôle d'instruction, la mission d'éducation et de responsabilisation apparaît toujours dans la loi. L'école s'est fixée pour mission « d'amener l'élève à connaître son pays dans sa diversité culturelle et à s'ouvrir sur l'ensemble de la communauté humaine, à la lumière des valeurs et des principes sur lesquels l'enseignement est fondé. »<sup>99</sup>

Les objectifs de l'enseignement secondaire du deuxième degré du canton de Fribourg sont répertoriés à l'article 6 de la loi. Il s'agit de :

- « donner à l'élève une formation générale,
- promouvoir la maturité de son esprit, l'indépendance de son jugement et l'épanouissement de sa personnalité,
- développer ses facultés intellectuelles, sa volonté, sa sensibilité, sa créativité et ses aptitudes physiques,
- renforcer le sens de ses responsabilités envers lui-même, autrui et la société,
- le préparer aux études supérieures, à lui donner une formation professionnelle ou à approfondir sa formation générale, selon le type d'enseignement. »<sup>100</sup>

#### **6.2.5.2. Points importants privilégiés dans la politique publique**

Récemment nommé au poste de chef de service de l'enseignement secondaire du 2<sup>ème</sup> degré, la personne interrogée a assumé auparavant la tâche de recteur d'un collège fribourgeois. Durant l'entretien, il a souvent fait référence à son ancien métier, afin de pouvoir établir un lien clair entre les objectifs définis au niveau politique et la mise en œuvre dans la pratique. Les axes importants sont constitués par :

- une formation de qualité afin de pouvoir accéder aux études subséquentes de la manière la plus directe possible,

<sup>98</sup> Site du canton de Fribourg, <http://www.fr.ch/s2/fr/pub/presentation.htm> (17.03.2011)

<sup>99</sup> Canton de Fribourg, loi sur l'enseignement secondaire supérieur, article 5 alinéa 3

<sup>100</sup> Canton de Fribourg, loi sur l'enseignement secondaire supérieur, article 6

- la prise en compte des changements qui se passent dans l'école obligatoire et dans les universités (exemple du traité de Bologne) et s'adapter en fonction des paradigmes clairs (ex : accès direct aux hautes écoles après le gymnase),
- des contacts renforcés avec l'université pour répondre toujours mieux aux attentes de ces institutions :
  - o Les experts aux examens de maturité sont des professeurs des universités et cela crée des contacts entre les écoles,
  - o Un manque de filles dans les domaines scientifiques a été relevé. Le projet « Women in Sciences » en collaboration avec les universités et les écoles polytechniques a été lancé. Il propose aux filles des stages d'une durée de 2 à 3 jours pour leur permettre d'avoir une vision plus concrète de la branche.

#### 6.2.5.3. Objectifs, indicateurs et système de contrôle

A nouveau, le service de l'enseignement secondaire du 2<sup>ème</sup> degré ne dispose pas d'une liste d'objectifs à atteindre. Mais selon l'entretien et une analyse du fonctionnement, ils pourraient se définir comme suit :

- s'occuper du suivi des élèves qui terminent l'école de commerce ou l'école de culture générale. Un questionnaire leur est remis et les jeunes qui n'ont rien pour leur avenir ont la possibilité de prendre contact avec des services. Ceux-ci se mettent à leur disposition afin d'améliorer leurs chances sur le marché du travail. Il faut relever que ce concept permettra de créer des indicateurs par la suite. Grâce à ce système, les instances pourront savoir ce que les jeunes feront à l'avenir, et cela permettra de juger de la valeur du papier délivré,
- modifier les conditions d'admission pour l'ECC et l'ECG : un groupe de travail se mettra en place prochainement avec le cycle d'orientation, car les statistiques indiquent un taux élevé d'échec à la fin de la 1<sup>ère</sup> année du secondaire II. Les conditions d'admission seront revues à la hausse, afin de décourager ou d'empêcher les élèves « en transition » (qui ne sont pas certains de vouloir persévérer dans cette voie d'études) de s'inscrire dans ces écoles,
- développer le projet de l'harmonisation des administrations des écoles : ceci permettra d'améliorer le suivi des élèves et d'avoir une meilleure connaissance du fonctionnement du système. Le concept consiste à créer un « dossier informatique » de l'élève afin de pouvoir créer diverses statistiques (intégration, parcours scolaire,...) et prendre des mesures en cas de nécessité,
- mettre en place le case management en collaboration avec le service de la formation professionnelle pour disposer d'un suivi du parcours de l'élève depuis le secondaire et pouvoir lui proposer de l'aide en cas de difficulté à s'insérer dans le monde professionnel,
- créer une vision globale du système : réconcilier les attentes du marché et des élèves.

Les indicateurs ont été développés ces cinq dernières années, notamment au travers d'enquêtes de qualité (enquêtes de satisfaction d'anciens élèves du gymnase, enquête de la CDIP du nord-ouest donnant des indications tant au canton qu'aux écoles sur le degré de satisfaction et les mesures qui peuvent être prises).

Les enquêtes de satisfaction permettent aux écoles, dans un premier temps, de prendre des mesures à tous les niveaux (enseignants, écoles,...) pour s'améliorer.

L'enquête Evamar (enquête d'évaluation de la maturité gymnasiale) a donné des indicateurs au niveau national. Comme elle comparait les résultats des cantons entre eux, un benchmark a pu être établi. Les résultats étant très positifs pour le canton de Fribourg, aucune mesure spéciale n'a été introduite.

Finalement, le canton de Fribourg s'inspire également des indicateurs de l'OFS, tels les taux de réussite des élèves à l'université (taux de passage,...). Cela permet de constater l'évolution du système, comme par exemple l'attrait des HES et des HEP plutôt par les filles que par les garçons.

Tous ces indicateurs donnent un retour positif du système et cela amène une dynamique positive ainsi qu'une bonne cohésion.

Au niveau des indicateurs quantitatifs, le canton a créé ceux listés ci-dessous :

- Tableaux comparatifs financiers des écoles du S2
- Rapport entre la grandeur de l'école et le personnel administratif
- Effectifs :
  - o Nombre d'élèves et de classes par école, voie de formation et degré
  - o Prévision des options spécifiques (2<sup>ème</sup> année)
  - o Prévision des options complémentaires (3<sup>ème</sup> année)
- Certificats délivrés et statistiques des résultats annuels
- Statistiques des maturités bilingues délivrées
- Composition du corps professoral (hommes/femmes, diplômés)

Ces indicateurs servent à surveiller l'évolution du nombre d'élèves inscrits dans les différentes écoles et filières. Ils revêtent d'une grande utilité afin de prévoir le nombre de classes à ouvrir ou d'analyser l'efficacité des ressources. Ainsi, des actions ont été mises en place, comme par exemple le concept Women in Sciences mentionné plus haut ou encore une favorisation des collaborations entre les écoles polytechniques et les universités. Ces dernières organisent des événements (journées d'information, visites de laboratoires,...).

Il est important de relever que certains collèges fribourgeois ont adhéré à la certification ISO 9001. Cette dernière impose l'utilisation d'un tableau de bord. De ce fait, la notion a été développée.

Au niveau intercantonal, les indicateurs utilisés ont été créés par la CDIP du nord-ouest et par l'enquête suisse Evamar. En ce qui concerne les quelques indicateurs cantonaux, ils ont été élaborés par le service lui-même. Les données démographiques de l'OFS permettent également

de tirer certaines constatations et de prévoir le futur manque de place lié à l'augmentation démographique.

#### 6.2.5.4. Pistes de réflexion

Les projets d'harmonisation des administrations des écoles ainsi que celui du case management vont permettre une évolution du système, ainsi qu'une simplification du pilotage, notamment grâce à une plus grande base de données d'informations à disposition.

Actuellement, le canton de Fribourg rencontre une arrivée toujours plus importante de personnes étrangères ne maîtrisant ni l'allemand ni le français. La question de la mise en place de structures spéciales pour les accueillir se pose. Pour le moment, il existe des mesures comme les cours d'été, mais cela ne sera peut-être pas suffisant dans le futur par rapport à une demande qui pourrait augmenter (notamment à cause de la situation actuelle dans le nord de l'Afrique).

De même, la mobilité augmente. Le canton de Fribourg va accueillir plus d'entreprises internationales, donc la question de la scolarisation de ces jeunes se posera. Jusqu'à maintenant la problématique concernait plutôt l'école obligatoire, mais il faudra réfléchir dans le futur pour le secondaire II.

Le service a aussi dans l'idée de développer le concept des langues par le renforcement des sections bilingues.

#### 6.2.5.5. Points forts du service

Comme le service ne dispose que de moyens limités (en termes d'effectifs), ils ne se concentrent que sur l'essentiel, ce qui amène une grande efficacité au système. Les projets sont lancés avec la collaboration de beaucoup d'effectifs de tous niveaux, ce qui permet d'inclure tout le monde dans le processus de prise de décision. De ce fait, les employés se sentent valorisés et la motivation s'en trouve augmentée. La voie entre l'opérationnel et le stratégique est très petite.

#### 6.2.5.6. Synthèse

Suite au changement de chef de service d'une part et à la modernisation de la base de données (grâce au case management et à l'harmonisation de l'administration) d'autre part, une volonté de créer de nouveaux indicateurs s'est accentuée. Ces deux concepts sont très intéressants, puisqu'ils permettront de créer des « dossiers » contenant des informations utiles sur chaque élève (situation actuelle, niveau socio-économique, résultats, transition). Encore peu nombreux aujourd'hui, les indicateurs d'effet se développeront considérablement d'ici 5 ans environ.

La responsabilité et la confiance envers les employés est une notion primordiale au sein de ce service. Le fait d'attribuer les bonnes places aux bonnes personnes présente beaucoup plus d'importance que la manière dont sont construites les structures (organigramme,...) et les indicateurs. Selon le chef de service, le résultat final sera meilleur que par rapport à un système qui paraît parfait mais où les employés ne se sentent pas impliqués.

### 6.2.6. Service de la formation professionnelle

Dans le canton de Fribourg, le service de la formation professionnelle s'occupe uniquement des apprentissages et de la relation entre les entreprises et les apprentis. Les filières de formation plus théoriques, telles le collège ou les écoles de commerce sont gérées par le service de l'enseignement secondaire du deuxième degré.

« Le Service de la formation professionnelle (SFP) assure la bonne marche de la formation professionnelle de base et du perfectionnement professionnel. Il s'assure notamment de la coopération optimale entre l'apprenti(e) et son chef d'entreprise en intervenant à tous les moments-clés de la période de l'apprentissage. »<sup>101</sup>

« Le Service de la formation professionnelle (SFP), respectivement la Direction de l'économie et de l'emploi (DEE), est l'autorité qui a pour mission de surveiller, d'encadrer et d'accompagner les partenaires de la formation professionnelle dans la :

- préparation à la formation professionnelle initiale (préapprentissage),
- formation professionnelle initiale (apprentissage),
- maturité fédérale,
- formation professionnelle supérieure,
- formation continue à des fins professionnelles,

ainsi que de développer et promouvoir la formation professionnelle et élargir l'offre des places d'apprentissage. »<sup>102</sup>

#### 6.2.6.1. Cadre législatif

La loi fédérale sur la formation professionnelle prime bien évidemment toutes les autres lois existantes. Il y a ensuite lieu de respecter les accords et les lois intercantionales. Cependant, le canton de Fribourg a édicté une loi fribourgeoise sur la formation professionnelle, afin de clarifier et de spécifier certains objectifs.

Ainsi, en plus de ceux énoncés dans le document fédéral, la loi fribourgeoise « présente notamment les buts suivants :

- encourager la collaboration entre les autorités cantonales et les organisations du monde du travail,
- assurer la coordination intercantonale,
- concrétiser la politique cantonale en matière de formation professionnelle en impliquant l'ensemble des partenaires de la formation professionnelle,
- promouvoir la formation professionnelle initiale en entreprise et les réseaux d'apprentissage,
- faciliter l'accès à la formation professionnelle de toutes les personnes en assurant un encadrement adéquat à celles qui sont en difficulté ou handicapées,
- garantir la prise en compte des acquis,
- promouvoir les échanges linguistiques des personnes en formation. »<sup>103</sup>

<sup>101</sup> Site du canton de Fribourg, <http://www.fr.ch/dee/fr/pub/services/formation.htm> (22.03.2011)

<sup>102</sup> Site du canton de Fribourg, <http://www.fr.ch/sfp/fr/pub/index.cfm> (22.03.2011)

#### 6.2.6.2. Points importants privilégiés dans la politique publique

1. La perméabilité (article 9 de la loi sur la formation professionnelle) : toutes les formations donnent à chacun la possibilité, s'il en a les capacités, de passer d'un niveau à un autre. Dans le canton de Fribourg, l'article 10 du règlement sur la formation professionnelle ajoute que chaque cas doit être analysé de manière individuelle, pour que chacun ait le moins d'obstacle possible pour passer d'une filière à une autre.
2. La validation des acquis : cette nouveauté ne donne pas la possibilité seulement aux jeunes sous contrats d'apprentissage d'obtenir un CFC ou une MPC, mais aussi aux personnes moins jeunes, qui peuvent entrer dans la formation professionnelle par cette voie (secteurs de la santé, du commerce et du social surtout).
3. Les réseaux d'entreprises formatrices : réseau permettant aux entreprises qui ne peuvent pas former à toute la pratique professionnelle de ne former qu'une partie (le jeune change d'entreprise chaque x temps). Trois réseaux d'entreprises formatrices sont subventionnés, et 130 places d'apprentissage ont été créées en trois ans.
4. La politique fribourgeoise est certainement une de celles qui va le plus loin dans l'encadrement des jeunes en difficulté. Un encadrement individualisé est mis en œuvre, mais pas seulement sur la formation initiale de 2 ans comme le prévoit la loi fédérale à ses articles 17 et 18. Elle le prévoit pour toutes les personnes qui ont des difficultés, notamment par l'introduction du case management.
5. Encadrement des entreprises : faire en sorte que les entreprises rencontrent le moins de contraintes administratives possibles (procédures simplifiées pour l'obtention d'autorisation de former) et subvention jusqu'à Fr. 2000.- en cas d'encadrement d'une personne en difficulté majeure ou handicapée.
6. Etroite collaboration avec les partenaires privés : lorsque des projets sont lancés (promotion des places d'apprentissage, forums des métiers bisannuels,...), tout s'organise avec le soutien des partenaires privés, soit de la Chambre du commerce et de l'Union patronale du canton de Fribourg.
7. La promotion de la formation professionnelle et la création de places d'apprentissages : elle est effectuée en premier lieu par les conseillers en orientation et, pour les groupes à risques, le suivi est plus fort aujourd'hui qu'auparavant.

En finalité, nous pouvons affirmer que le canton porte une grande attention à assurer la relève professionnelle ainsi qu'à l'intégration de tous les jeunes.

Pour toutes les nouveautés de la loi fédérale sur la formation professionnelle, des projets ont été mis en place.

---

<sup>103</sup> Loi fribourgeoise sur la formation professionnelle, article 2 al.b

### 6.2.6.3. Objectifs, indicateurs et système de contrôle

Dans le canton de Fribourg, le service de la formation professionnelle est le seul à disposer réellement d'objectifs définis (annexe 6). Pour les objectifs de long terme, ils sont inscrits dans le programme gouvernemental, valable durant 4 ans. L'objectif n° 1 du programme gouvernemental 2007-2011 consiste à « améliorer les instruments pour l'aide aux jeunes en difficulté »<sup>104</sup>.

Pour le court terme, des objectifs annuels sont fixés d'un commun accord avec le conseiller d'Etat. Régulièrement, un suivi a lieu afin de pointer les objectifs qui ont déjà pu être réalisés.

Les principaux objectifs sont définis par les lignes directrices de la CDIP (Conférence des Directeurs de l'Instruction Publique) et repris directement par le service.

De même, au travers de leur tableau de bord (annexe 7), ils surveillent tous les mois l'avancée de leurs projets. Les indicateurs sont liés directement avec les objectifs annuels. Si un indicateur annonce une diminution du nombre d'entreprises prêtes à engager des apprentis par exemple, des mesures seront prises et des actions lancées pour en attirer de nouvelles, comme par exemple :

- « Journée de promotion sur Radio Fribourg mettant en exergue l'attractivité de la formation professionnelle et l'accord, sous conditions, d'une subvention aux entreprises pour les nouvelles places d'apprentissage créées et occupées à la rentrée 2011,
- Avec le concours des Préfets, une campagne encourageant les entreprises qui ne forment pas des apprenti(e)s à en former,
- Une campagne pour encourager les entreprises autorisées à former mais ne formant plus à réengager des apprenti(e)s. »<sup>105</sup>

Cependant, le chef de service, se limite à un tableau de bord comprenant une dizaine d'indicateurs. Ceux-ci servent à mesurer l'essentiel, sans se perdre dans les détails.

### 6.2.6.4. Pistes de réflexion

- Réduire les coûts de la formation professionnelle pour les entreprises,
- Concept « Tell me more » de langues par e-learning: le but consiste à doter tout le secondaire II professionnel et académique de licences pour pouvoir apprendre jusqu'à 6 langues de manière interactive,
- Apprentissage par e-learning : comme les apprentis n'ont des cours qu'entre 1 et 2 jours par semaine, le but consiste à pouvoir aider les apprentis en difficulté à distance, mais aussi soutenir ceux qui n'ont pas de difficulté pour les aider à aller plus loin. Le e-learning représente le grand défi à partir du secondaire II,
- Soutenir les mesures sociales et solidaires : pour les entreprises, au lieu de délocaliser des tâches répétitives, l'Etat mettrait à disposition des personnes au chômage et subventionnerait les entreprises. D'un côté, ces personnes ne seraient plus au chômage, et de l'autre, les entreprises resteraient dans le canton de Fribourg,

<sup>104</sup> Programme gouvernemental 2007-2011 du canton de Fribourg

<sup>105</sup> Site du canton de Fribourg, [http://www.fr.ch/sfp/fr/pub/actualites.cfm?fuseaction\\_pre=Detail&NewsID=37695](http://www.fr.ch/sfp/fr/pub/actualites.cfm?fuseaction_pre=Detail&NewsID=37695) (25.03.2011)

- Développement de la promotion des échanges linguistiques : ce projet fait déjà partie des objectifs 2011(objectif n°12) pour le service, mais il est prévu de le développer encore par la suite, notamment au travers d'Euro10C (partenariat avec les pays de l'Association des Régions d'Europe (ARE) pour des échanges entre apprentis de plusieurs pays après la formation) et de Région capital suisse (projet d'échanges de jeunes pendant la formation, en développement avec les institutions publiques).

#### 6.2.6.5. Points forts du service

Comme les dossiers sont construits très en amont, les projets sont lancés avec les partenaires sous forme de PPP (partenariats public-privé). Bien que le fait de construire les dossiers depuis très haut dans la hiérarchie demande beaucoup d'énergie, les projets sont portés en finalité, non seulement par l'Etat et le service de la formation professionnelle, mais aussi par l'ensemble des partenaires concernés. Cette manière de procéder implique un plus grand investissement de tous les collaborateurs.

#### 6.2.6.6. Synthèse

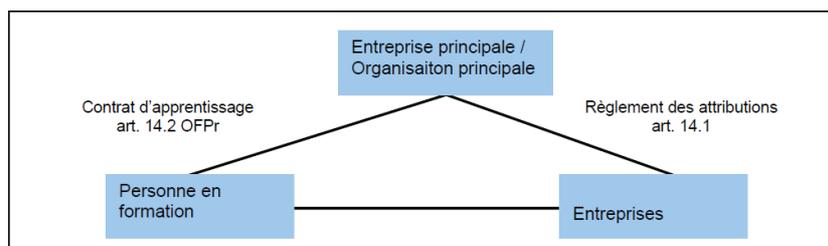
Le service de la formation professionnelle est le seul du canton à travailler avec une liste d'objectifs mis à jour chaque année. Les indicateurs sont créés pour apercevoir l'atteinte des buts fixés, mais également pour se rendre compte en cours d'année s'il faut mettre en place des projets, pour augmenter le nombre d'entreprises formatrices par exemple. Cela permet de piloter le service de manière plus dynamique et de s'apercevoir à temps d'un problème éventuel pour pouvoir le corriger.

En plus des indicateurs de l'annexe 7 mis à jour tous les mois, le service tient également une liste d'indicateurs chiffrés suivis de manière annuelle. Ceux-ci permettent plutôt de tirer des statistiques et de constater l'évolution des profils-type des jeunes en formation professionnelle.

Le service présente également une nouveauté que le canton du Valais ne propose pas aux jeunes. Il s'agit du réseau d'entreprises formatrices. Cela permet d'augmenter le nombre de places d'apprentissage. En effet, toutes les entreprises n'ont pas les moyens de former intégralement les apprentis. Selon le schéma ci-dessous, il est possible d'utiliser plusieurs entreprises différentes, pour permettre à un jeune de bénéficier d'une formation complète. En Valais, le service de la formation professionnelle préfère mettre en place des mesures pour aider les entreprises à dispenser une formation globale plutôt que de faire changer l'apprenti de place de travail.

#### Réseau d'entreprises formatrices<sup>106</sup>

Schéma 1 : Situation contractuelle dans le réseau d'entreprises formatrices



<sup>106</sup> OFFT, Résultats Evaluation des réseaux d'entreprises formatrices, mars 2008, page 5

## 6.2.7. Service des affaires universitaires

« Le service des affaires universitaires (SAfU) fait le lien entre les hautes écoles du canton et les autorités politiques. Il exerce la haute surveillance de ces institutions au nom du Conseil d'Etat, les soutient dans leur gestion administrative et est leur interlocuteur dans leurs rapports avec les autorités cantonales, la Confédération, les autres cantons et les autres institutions dans le domaine des hautes écoles. »<sup>107</sup>

Dans le canton de Fribourg, le service des affaires universitaires est en charge de l'université de Fribourg, de la Haute Ecole Pédagogique, ainsi que des Hautes Ecoles Spécialisées. Les filières proposées par la HES de Fribourg comprennent les domaines de la santé, du travail social, des ingénieurs et architectes et de la gestion.

### 6.2.7.1. Cadre législatif

Régi par la loi sur l'Université, « l'université de Fribourg a pour mission :

- de transmettre et de faire progresser les connaissances scientifiques avec objectivité et dans un esprit de tolérance,
- de promouvoir chez les étudiants, les chercheurs et les enseignants le sens de leur responsabilité envers l'homme, la société et l'environnement,
- de contribuer au développement culturel, social et économique de la société. »<sup>108</sup>

La HEP se définit comme une école de degré tertiaire. Son but principal consiste à former de futurs enseignants. Ses objectifs se résument donc à :

- « assurer la formation initiale des enseignants et enseignantes des degrés préscolaire et primaire ainsi que leur accompagnement en début d'activité professionnelle,
- organiser, promouvoir et coordonner, en collaboration avec les services et organisations concernés, la formation continue du personnel enseignant œuvrant en particulier dans l'enseignement préscolaire et primaire et dans les écoles du cycle d'orientation et du degré secondaire supérieur, ainsi que de leurs cadres et des personnes assurant leur formation,
- contribuer, en collaboration étroite avec l'Université, à la recherche et au développement en matière d'éducation et de formation,
- mettre à la disposition de personnel enseignant les ressources documentaires et technologiques nécessaires à sa pratique professionnelle et à sa formation,
- promouvoir la maîtrise de la langue partenaire chez les enseignants et enseignantes et de développer le bilinguisme. »<sup>109</sup>

Quant à la HES, le canton de Fribourg ne dispose pas de loi spécifique, puisqu'il s'agit d'une organisation de niveau fédéral. La loi supérieure s'appelle donc la loi fédérale sur les Hautes Ecoles Spécialisées et elle est édictée au niveau suisse, comme nous l'avons vu au chapitre 4. La particularité des HES réside dans leur aspect pratique. Elles visent à atteindre un niveau de formation théorique suffisant, tout en permettant immédiatement aux jeunes de s'insérer sur le

<sup>107</sup> Site Internet du canton de Fribourg, <http://www.fr.ch/safu/fr/pub/presentation.htm> (18.03.2011)

<sup>108</sup> Loi sur l'Université (Fribourg), article 1

<sup>109</sup> Loi sur la Haute Ecole Pédagogique, article 1

marché du travail après l'obtention de leur Bachelor. Il s'agit d'ailleurs d'un des premiers objectifs figurant dans la loi sur les HES. Ceux-ci sont décrits ci-après :

- « les hautes écoles spécialisées dispensent un enseignement axé sur la pratique, sanctionné par un diplôme et préparant à l'exercice d'activités professionnelles qui requièrent l'application de connaissances et de méthodes scientifiques, ainsi que, selon le domaine, d'aptitudes créatrices et artistiques,
- en complément aux études sanctionnées par le diplôme, elles proposent des mesures de perfectionnement professionnel,
- dans leur domaine d'activité, elles se chargent de travaux de recherche-développement et fournissent des prestations à des tiers,
- les hautes écoles spécialisées collaborent avec d'autres institutions de formation et de recherche en Suisse ou à l'étranger,
- dans l'accomplissement de leurs tâches, elles veillent notamment à :
  - o assurer l'égalité effective entre les femmes et les hommes
  - o éliminer les inégalités qui frappent les personnes handicapées
  - o assurer un développement économique, social et écologique durable. »<sup>110</sup>

#### 6.2.7.2. Points importants privilégiés dans la politique publique

Etant donné l'indépendance des universités et des hautes écoles, le canton de Fribourg n'a pas accès aux stratégies mises en place et prévues par ces écoles. Le conseil d'Etat ne reçoit des informations qu'à titre de validation pour approuver le financement.

Toutefois, certains points sont jugés plus importants par le canton de Fribourg :

- le développement du canton (arrivée de jeunes étudiants) grâce à la présence des universités,
- maintenir les hautes écoles, car elles favorisent le transfert de technologies de manière formelle et informelle,
- présenter, grâce aux hautes écoles, une image plus dynamique et orientée connaissance d'un canton traditionnellement agricole,
- favoriser le bilinguisme dans les hautes écoles, car il joue un rôle clé dans la cohésion sociale du canton. Pour satisfaire cet objectif, certains cours (notamment à la HEP) sont dispensés en commun entre les élèves francophones et alémaniques.

#### 6.2.7.3. Objectifs, indicateurs et système de contrôle

L'objectif du canton de Fribourg consiste à donner la meilleure formation possible à la population et à inciter les étudiants à rester ou à revenir travailler dans le canton au terme de leurs études.

Vu l'autonomie des écoles du service des affaires universitaires, aucun suivi rigoureux en matière de stratégie n'est établi afin de mesurer la politique publique. Selon la responsable, il n'y a que peu d'indicateurs présents dans leur tableau de bord. Les seuls que l'on peut trouver relèvent plutôt du cadre quantitatif, comme :

- le nombre d'étudiants,

---

<sup>110</sup> Loi fédérale sur les Hautes Ecoles Spécialisées, article 3

- le nombre de diplômes bilingues, le nombre d'offre de cours disponibles dans chacune des langues,
- le coût par étudiant,
- le nombre d'habitants disposant d'une formation tertiaire (environ 30 à 40 %),
- l'attrait des filières selon le nombre d'étudiants inscrits,
- la comptabilité analytique.

Des enquêtes de satisfaction sont également réalisées à l'interne au niveau des HES, afin de mesurer la satisfaction du personnel. Selon les résultats obtenus, des mesures sont prises pour remédier le plus rapidement possible aux problèmes rencontrés.

Afin d'assurer une bonne organisation au sein des hautes écoles, des systèmes de qualité voient peu à peu le jour.

A l'heure actuelle, des indicateurs de recherche (évaluation de citations) sont en cours d'élaboration. De son côté, la Conférence des Recteurs des Universités Suisses élabore des indicateurs de performance en recherche à un stade expérimental pour le moment. Toutefois, le canton de Fribourg a un grand point faible qui freine la politique de recherche. Il s'agit du fait que le canton ne dispose pas de pôle de recherche national.

Des indicateurs sur le transfert de technologies sont aussi en préparation, mais ils ne sont pas encore opérationnels. En finalité, ces indicateurs permettront de connaître le nombre de contrats conclus avec l'industrie, de brevets enregistrés, de spin-offs créées grâce aux HES. La problématique actuelle réside dans le fait qu'il n'y a pas de vision cantonale directe sur les retombées de ces hautes écoles.

Pour pouvoir atteindre les objectifs qu'il s'est fixé, le service du canton de Fribourg organise des événements visant des buts bien précis, comme :

- des journées pour les gymnasiens, afin de leur présenter les formations à l'université ou dans les HES. Cela permet d'identifier l'intérêt pour les différents domaines et de s'organiser en conséquence,
- des journées rencontres étudiants-entreprises : le but de ces manifestations consiste à savoir si les étudiants ont trouvé un emploi ou non,
- les amis de l'université : d'anciens élèves de l'université on décidé de créer une association permettant de générer ou de renforcer les contacts entre eux pour faciliter leur entrée dans le monde professionnel.

#### 6.2.7.4. Pistes de réflexion

A l'avenir, le service veut essayer d'augmenter sa collaboration avec les autres HES, d'investir plus d'argent dans certains domaines prometteurs (scientifiques,...) car il manque de jeunes disposant de cette formation. Finalement, il serait judicieux de faire croître la recherche dans les hautes écoles, car cela permet d'attirer les entreprises.

#### 6.2.7.5. Points forts du service

Le bilinguisme peut être considéré comme une force dans le canton. Bien que le dédoublement des cours coûte beaucoup d'argent, il est nécessaire à la cohésion sociale du canton et apporte une certaine richesse culturelle.

Les retombées de l'université et de la HES pour le canton sont considérables. Ces écoles contribuent au développement et à l'ouverture du canton.

#### 6.2.7.6. Synthèse

Du fait de la grande indépendance des HES et de l'université, le canton ne s'insère pas dans le pilotage ou le controlling des établissements. Il cherche plutôt à encourager les écoles tertiaires à demeurer sur le territoire, car elles permettent un développement tant économique (par l'arrivée de jeunes extra-cantonaux) que scientifique (par l'attrait des entreprises dans la ville).

Nous pouvons relever également que même au sein du service des affaires universitaires, la problématique du bilinguisme est prise en compte. Elle est traitée comme un point positif, car bien que coûtant de l'argent, elle contribue à la richesse culturelle du canton et attire de nombreux étudiants universitaires ayant envie de devenir bilingues.

### **6.2.8. Synthèse globale**

Le canton de Fribourg présente une organisation légèrement différente des autres cantons, puisque quatre services différents existent au lieu des trois recensés ailleurs. En effet, le service du secondaire est découpé entre la partie académique (service du secondaire du 2<sup>ème</sup> degré) et la partie professionnelle (service de la formation professionnelle). Il est ainsi plus difficile encore d'établir une cohérence entre les stratégies et les évaluations des différents secteurs et de garder une vision transversale du système. Le chef de service a lui-même parlé de la « difficulté des services à s'aligner les uns avec les autres. » Pour éviter de trop grandes dispersions, les chefs de service se rencontrent hebdomadairement.

Le canton de Fribourg ne dispose pas d'un service dédié au controlling, ni d'un service sur la recherche en éducation. Ces tâches ne sont donc pas regroupées et reviennent individuellement aux chefs de service.

Comme nous avons pu le constater, l'opinion de chaque chef de service influence grandement la disposition du service à utiliser le système d'indicateurs. Cependant, tous sont d'avis qu'il ne faut pas avoir plus d'une dizaine ou d'une vingtaine d'indicateurs dans leur tableau de bord. Cela créerait un trouble au sein du service et les responsables risqueraient de s'occuper de problèmes subalternes au lieu de se focaliser sur un problème majeur existant. Il s'agit donc d'une crainte de perte de temps et de « création de problèmes inexistantes » qui prédomine la manière de faire du canton. Il en découle que les indicateurs d'effet sont très peu présents.

Comme dans le canton du Valais, la problématique du bilinguisme fait partie intégrante de la politique publique de l'éducation et de la formation du canton de Fribourg. Des indicateurs sont présents dans tous les services pour évaluer le nombre de classes bilingues, le nombre

d'échanges d'étudiants avec l'étranger,... Dans les services de l'enseignement secondaire du 2<sup>ème</sup> degré, des affaires universitaires ainsi que dans celui de la formation professionnelle, des indicateurs existent afin de recenser le nombre de diplômes bilingues délivrés. L'objectif n°12 du service de la formation professionnelle vise même à promouvoir l'échange et l'envoi de 10 jeunes à l'étranger durant une année scolaire, afin de mieux apprendre l'allemand. Ce concept vise, en finalité, une meilleure cohésion sociale dans un canton bilingue.

Etant donné que les services de l'enseignement obligatoire, de l'enseignement secondaire du 2<sup>ème</sup> degré et des affaires universitaires ne possèdent pas d'objectifs clairs à atteindre d'une année à l'autre, il a été plus difficile de pouvoir les lister. C'est grâce aux entretiens avec les chefs de service que leurs priorités ont été cernées et analysées selon le modèle ci-dessus.

## 6.3. Canton de Vaud

### 6.3.1. Introduction

Le Département de la formation, de la jeunesse et de la culture (DFJC) s'occupe de l'instruction et de l'organisation des études des enfants ainsi que des adolescents. Il est divisé en 4 directions générales :

- l'enseignement obligatoire
- l'enseignement postobligatoire
- l'enseignement supérieur
- l'enseignement spécialisé et appui à la formation.

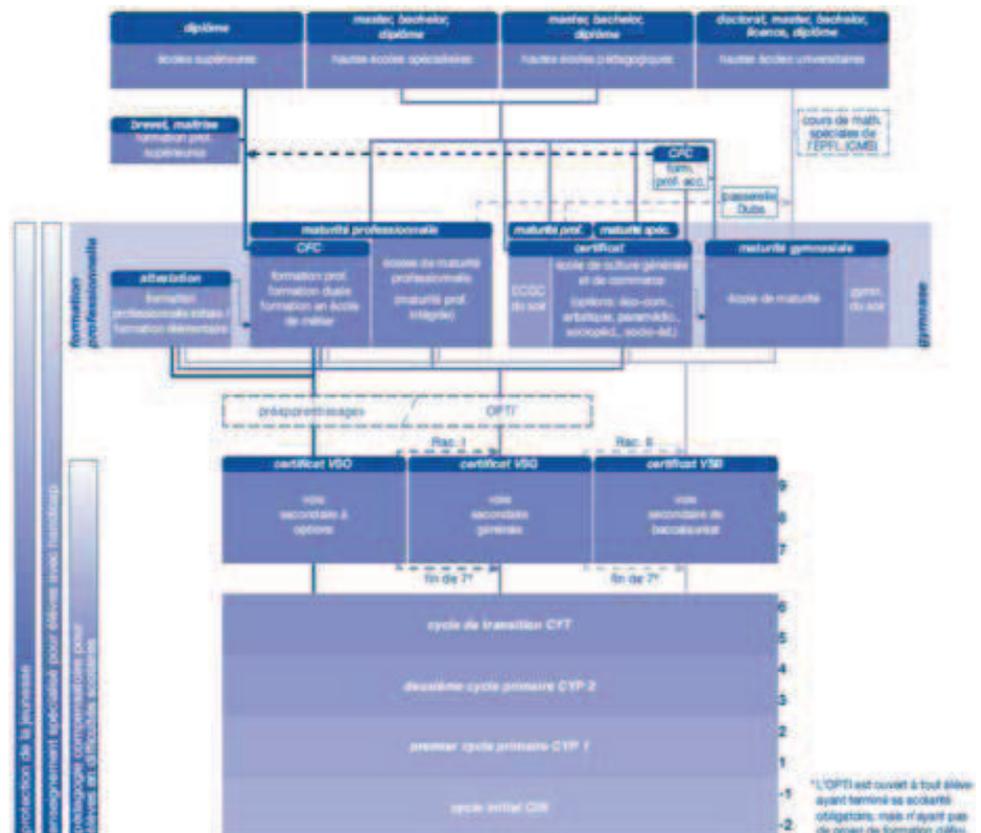
Pour les entretiens, des cadres des trois premiers services susmentionnés ont été interviewés, puisqu'il s'agit de ceux qui possèdent le plus de similitudes avec le canton du Valais.

Comme nous le verrons, chaque direction générale dispose ensuite de sa propre organisation.

### 6.3.2. Organisation des études

Voici une présentation schématique de l'organisation des études sur le canton de Vaud. Il est important de relever qu'il s'agit d'un des seuls cantons à posséder, pour la formation tertiaire, d'une université, d'une école polytechnique fédérale ainsi que d'une haute école.

Plan des études<sup>111</sup>



<sup>111</sup> Site Internet du canton de Vaud, Structure école vaudoise, <http://www.vd.ch/fr/themes/formation/scolaire-obligatoire/schemas-explicatifs/> (31.03.2011)

### **6.3.3. Unité de Recherche pour le pilotage des Systèmes Pédagogiques**

Le secrétariat général du Département de la formation, de la jeunesse et de la culture comprend une Unité de Recherche pour le pilotage des Systèmes Pédagogiques (URSP). Elle compte 12 chercheurs qui sont chargés de fournir des analyses sur le système scolaire. Les principaux buts de l'URSP consistent à :

- « effectuer des recherches scientifiques indépendantes dans le domaine de l'éducation permettant de constituer un ensemble d'indicateurs et d'observations, et contribuant à la régulation du système de l'enseignement obligatoire et post-obligatoire, de l'orientation et de la formation professionnelle,
- accompagner la mise en place des innovations pédagogiques et de contribuer à leur régulation,
- contribuer au développement des méthodes et des instruments de pilotage,
- aider au pilotage institutionnel des systèmes de formation auprès des responsables concernés,
- fournir un regard critique utile à l'ensemble des professionnels et des partenaires de ces systèmes,
- fournir une information large sur l'état de la formation et sur les changements en cours ou à venir, par la diffusion et la publication des travaux de l'Unité sous l'égide du DFJ. »<sup>112</sup>

Cependant, durant les entretiens, les personnes interrogées n'ont que rarement mentionné une collaboration avec cette unité.

### **6.3.4. Direction générale de l'enseignement obligatoire**

Le 22 septembre 2010, le Conseil d'Etat vaudois a accepté le projet de Loi sur l'Enseignement Obligatoire (LEO). Ce dernier approuve l'entrée en vigueur de l'accord HarmoS ainsi que la convention scolaire romande, notamment le Plan d'Etude Romand (PER). Cela engendre une réorganisation de la structure de l'enseignement, puisque les heures consacrées aux branches fondamentales (français, mathématiques) se verront augmentées, deux voies d'études (prégymnasiale et générale) au niveau du secondaire seront introduites (au lieu des 3 actuelles), des cours à niveau seront introduits dans la voie générale.

La mise en place de cette nouvelle loi vise un but bien particulier : « aucun élève ne devrait quitter l'école obligatoire sans avoir achevé sa formation. »<sup>113</sup>

Jusqu'à l'introduction du concordat HarmoS, le cycle de formation obligatoire débutait à 6 ans, l'école enfantine étant facultative.

---

<sup>112</sup> Site Internet de l'URSP, [http://www0.dfj.vd.ch/ursp/activites/presentation/ursp\\_presentation.html](http://www0.dfj.vd.ch/ursp/activites/presentation/ursp_presentation.html) (27.04.2011)

<sup>113</sup> Site Internet du canton de Vaud, <http://www.vd.ch/fr/autorites/departements/dfjc/actualites/dossiers-en-cours/loi-sur-lenseignement-obligatoire-consultation/> (02.04.2011)

#### 6.3.4.1. Cadre législatif

L'école obligatoire vaudoise s'est fixée pour mission de « seconder les parents dans leur tâche éducative. Plus particulièrement, elle vise à faire acquérir à l'enfant des connaissances et des compétences, des techniques et des méthodes, à développer ses facultés intellectuelles, manuelles et créatrices, à exercer ses aptitudes physiques, à former son jugement et sa personnalité, et à lui permettre, par la connaissance de lui-même et du monde qui l'entoure, de trouver sa place dans la société. »<sup>114</sup>

Les deux objectifs principaux de l'école obligatoire consistent en « la réussite des élèves dont elle a la charge et l'équité qui doit offrir à tous des chances optimales. »<sup>115</sup>

#### 6.3.4.2. Points importants privilégiés dans la politique publique

La politique publique est conçue en portant attention à :

- la qualité des compétences et des connaissances que les élèves auront acquises au terme des 10 années de scolarité obligatoire. Les connaissances font référence aux notions acquises en langue, en mathématiques,... tandis que les compétences comprennent les méthodes de travail (formuler son opinion,...),
- socialiser l'enfant en dehors de son milieu familial pour le préparer à sa vie future et l'aider à créer des liens pour sa vie professionnelle,
- créer un rapport positif à l'apprentissage : de nos jours, la formation continue est primordiale, tant pour progresser dans un métier que pour se recycler dans une autre profession. L'élève doit encore avoir envie d'apprendre et de progresser au terme de ses études.

#### 6.3.4.3. Objectifs, indicateurs et système de contrôle

La DGEO porte une grande attention à ses deux objectifs principaux, qui concernent plutôt des concepts puisqu'ils n'ont aucune dimension temporelle :

- La compétence : les élèves doivent absolument atteindre les objectifs prévus et détaillés par le plan d'étude romand.
- L'équité : ne pas créer d'inégalité en fonction de la provenance socio-économique des élèves. Les élèves les moins soutenus à la maison doivent pouvoir bénéficier d'un dispositif (appui) les aidant dans les difficultés rencontrées.

Ces objectifs sont ceux suivis au niveau politique. Ensuite, chaque établissement peut se fixer des objectifs personnels adaptés à sa situation. Si un taux de violence est plus élevé dans une école, celle-ci peut choisir de mettre en place des mesures spécifiques pendant une année (cours sur l'ambiance de travail, climat de l'établissement,...).

Pour mesurer l'atteinte des objectifs, la DGEO prend en compte plusieurs critères :

---

<sup>114</sup> Loi scolaire vaudoise du 12 juin 1984, article 3

<sup>115</sup> Site Internet du canton de Vaud, <http://www.vd.ch/fr/themes/formation/scolarite-obligatoire/> (31.03.2011)

- Le plus grand indicateur utilisé correspond aux épreuves cantonales de référence, communes entre les cantons et annuelles. Elles permettent de constater le niveau atteint par les élèves dans trois disciplines fondamentales, soit le français, les mathématiques et l'allemand. Des comparaisons sont effectuées entre les différentes années et cela permet d'obtenir une vision cantonale des performances, par établissement, par classe et par élève. Ces épreuves cantonales de référence permettent de calibrer les niveaux atteints par les élèves à l'ensemble du canton.
- Des épreuves internationales effectuées à la fin de la scolarité obligatoire (PISA) permettent de comparer le niveau du canton de Vaud par rapport aux autres cantons et pays. Suite à cette étude, il a été remarqué que les meilleurs élèves vaudois sont aussi bons que les meilleurs élèves au monde, mais que trop d'élèves ont un niveau très faible. Cela signifie qu'il y a une importante disparité entre les bons et les moins bons élèves. Pour y remédier, le canton a mis en place :
  - o des cours d'appui
  - o un enseignement renforcé
  - o des devoirs surveillés qui sont organisés par les communes
  - o l'intégration est aussi une réponse, car les bons élèves ont un effet stimulant sur les moins bons.

Un projet de loi scolaire, actuellement en consultation, prévoit de changer l'organisation du secondaire. Actuellement, il existe 3 voies, en fonction des niveaux des élèves :

- o Voie secondaire à options VSO : moins bons élèves
- o Voie secondaire générale VSG : élèves à niveau moyen
- o Voie secondaire de baccalauréat VSB : bons élèves

Le projet prévoit de ne laisser plus qu'une voie pré-gymnasiale et une autre voie à niveaux qui regrouperaient tous les autres élèves. Cela permettrait une meilleure prise en charge des difficultés.

Suite aux résultats des études PISA, le canton de Vaud a aussi pris des mesures concernant l'apprentissage de la lecture, telles des semaines de la lecture ou des créations de bibliothèques dans les écoles.

Finalement, PISA a permis de constater que le canton de Vaud comprend un déficit d'heures dans la grille horaire par rapport à d'autres cantons. La nouvelle loi scolaire comprend une augmentation de ce temps, ce qui permettra également de mieux former les élèves.

- Des indicateurs de performance, tels le respect des budgets (par les écoles,...), le taux d'absentéisme des enseignants sont également suivis de près.
- En lien avec un des deux objectifs politiques, le taux d'élèves suivant les cours en enseignement spécialisé permet de mesurer l'intégration des élèves présentant des difficultés dans des classes « normales ». Cet objectif a été dicté par la RPT : la

Confédération a édicté des règles d'intégration et les cantons ont signé un concordat intercantonal pour l'enseignement spécialisé mettant en place une structure intégrative dans les écoles. Le taux d'élèves en enseignement spécialisé dans le canton de Vaud se situe actuellement à 3.5% et le canton essaie de le diminuer en prenant des mesures d'intégration, comme :

- La préparation, par un groupe interdisciplinaire, de la venue d'un élève présentant des problèmes avérés dans une classe. Un appui (personne accompagnante) est mis à disposition pour soulager la classe et l'enseignant. Un élève justifie une réflexion et une prise en charge spécifique pour son intégration. Si tout ce passe bien et que l'élève n'a plus besoin de ces mesures, elles peuvent être levées l'année suivante.
- Éviter d'exclure les enfants des classes lorsqu'ils présentent des difficultés. Plusieurs alternatives ont été mises en place, notamment l'appel à des appuis pour aider les enseignants ou alors une structure appelée MATAS (Modules d'Activité Temporaire Alternatifs à la Scolarité régulière) et unique en Suisse. Il s'agit d'un partenariat entre l'école publique et des associations privées. Lorsqu'un enfant ne peut plus rester dans une école, il est possible de le placer pendant 3 ou 6 mois dans une structure temporaire dans laquelle il continuera à suivre les objectifs du plan d'étude pour ne pas prendre de retard. En parallèle, il disposera d'un programme particulier (activités divertissantes (cheval, ferme pédagogique, cuisine,...)) pour faire face à ses difficultés. Les effectifs des classes sont réduits à 3 ou 4 élèves par classe pour les branches déterminantes afin de ne pas prendre de retard et d'encadrer correctement ces enfants. Cela permet à l'enfant de ne pas quitter sa classe pour aller dans un établissement spécialisé.
- D'autres indicateurs sont disponibles dans la brochure « Les indicateurs de l'enseignement obligatoire », consultable sur le site Internet du canton de Vaud. Celle-ci est distribuée chaque année aux députés du Grand Conseil. Ils peuvent, par la suite, faire des interventions lors des séances pour corriger les faiblesses éventuelles du système détectées par des indicateurs.
- Les taux de réussite des élèves sont consolidés dans les établissements obligatoires. Lorsque le jeune débute une formation subséquente (apprentissage, gymnase), un retour d'informations s'effectue 6 mois après le début de la formation pour procéder à un suivi de l'élève (savoir s'il réussit ou non la formation,...). Cet indicateur se révèle très intéressant pour les enseignants de l'école obligatoire, car ils peuvent ainsi être informés de la suite du cursus de formation et de la réussite ou non de leurs anciens élèves. Ces données ne sont par contre pas consolidées au niveau cantonal.
- Certains établissements scolaires ont également recours au Questionnaire Climat d'établissement (QES) afin de pouvoir offrir le meilleur environnement possible aux élèves vaudois. Un formulaire comprenant des questions sur des thèmes comme le respect, la confiance, la sécurité, l'encadrement ou encore la reconnaissance est distribué aux élèves. Des mesures sont ensuite prises en fonction des résultats obtenus.

Indirectement, si les enfants se sentent bien dans leur école, leurs performances scolaires s'amélioreront. Ce phénomène se nomme l'effet-établissement.

Les indicateurs de la DGEO ont été créés par le service lui-même. Selon la personne interrogée, des indicateurs devraient être créés sur les compétences des élèves. Aujourd'hui, on entend souvent dire que les compétences des jeunes sont moindres qu'auparavant. Or, le système a évolué. On n'enseigne plus aux élèves des notions théoriques, mais on leur donne des méthodologies de travail. On vise plus les compétences que les connaissances. Malheureusement, elles ne sont pas mesurées pour le moment.

#### 6.3.4.4. Pistes de réflexion

Pour le service, il est toujours important de veiller à l'intégration des élèves handicapés dans les écoles « normales ». Dans le canton de Vaud, le taux « d'exclusion » est supérieur à la moyenne nationale. Il faut ainsi persévérer et continuer à développer des outils pour contrer ce phénomène.

Par contre, il faudrait diminuer le nombre de jeunes vaudois arrivant au terme de la scolarité obligatoire avec un niveau trop faible. Ce constat a été relevé au travers de l'étude PISA. Afin de combattre cette problématique, des cours d'appui, des enseignements renforcés ou encore des devoirs surveillés ont été mis en place. La révision du projet de loi scolaire sur la restructuration des voies d'études (VSG, VSO, VSB) fait également partie du concept. Il s'agit là d'une piste de réflexion d'une grande importance.

#### 6.3.4.5. Points forts du service

Un effort très important est réalisé dans le canton de Vaud pour la prise en charge de tous les enfants. L'ODES (Office des Ecoles en Santé) est rattaché au SESAF (Service de l'Enseignement Spécialisé et de l'Appui à la Formation). Ce dernier réagit lorsqu'une problématique particulière est détectée, notamment pour la DGEO. Un projet en lien avec la difficulté est lancé afin d'y remédier. Par exemple :

- « Jouons ensemble à la récréation » est un projet consistant à favoriser un climat agréable au sein de l'école. Du matériel de jeux a été mis à disposition des enfants pour qu'ils puissent se défouler durant les pauses. Cela a permis une diminution des bagarres et conflits à l'intérieur de l'établissement, de même qu'une augmentation des échanges entre les élèves.
- « Pour ne plus broyer du noir... de la couleur ! » a été réalisé suite à la construction d'un nouveau collège. L'aspect de celui-ci paraissait trop sombre et les statistiques ont montré une augmentation des dégradations ainsi que du mal-être des enfants. Pour contrecarrer cette problématique, des fresques ont été peintes sur les murs pour agrémenter le paysage.

La DGEO bénéficie ainsi du soutien d'un service externe qui s'occupe de la mise en place de projets pour agir en cas d'alerte donnée par un indicateur d'effet.

#### 6.3.4.6. Synthèse

Grâce à la publication des « Indicateurs de l'enseignement obligatoire », la DGEO du canton de Vaud présente une structure transparente. Les indicateurs recensés dans la brochure sont cohérents avec les axes prioritaires du service, soit la compétence des élèves et l'équité. En effet, les résultats aux épreuves cantonales sont entre autres examinés, de même que les résultats moyens en fonction du statut socio-économique, le nombre d'élèves en enseignement spécialisé,... De plus, les commentaires au-dessous de chaque graphique permettent de comprendre les causes de l'évolution des données. Ce rapport présente également de nombreux indicateurs d'effet très pertinents tels :

- les résultats moyens obtenus par les établissements aux examens cantonaux en fonction de leur statut socio-économique,
- le pourcentage d'élèves allophones en classe régulière et en classe de développement,
- le taux d'actes de violences graves signalés au cycle primaire,
- le différentiel de réussite en mathématiques entre filles et garçons (score moyen en fin de 6P).

Cependant, la DGEO ne se fixe pas d'objectifs clairs à atteindre d'une année à l'autre. Ils préfèrent axer leur travail sur les deux concepts clés énoncés avant (compétence et équité) et mettre en œuvre toutes les mesures nécessaires à une amélioration constante.

### **6.3.5. Direction générale de l'enseignement postobligatoire**

La Direction générale de l'enseignement postobligatoire (DGEP) est divisée en 3 sections :

- l'administration générale
- l'enseignement gymnasial (écoles de maturité, écoles de culture générale et de commerce, gymnase) et professionnel (écoles professionnelles, écoles des métiers)
- les pôles d'apprentissage

La personne interrogée est le chef de l'unité d'enseignement gymnasial. Il n'a parfois pas pu répondre clairement aux questions posées, car il ne se sentait pas assez proche du chef du service pour pouvoir exprimer ses idées, notamment en termes d'objectifs politiques.

#### **6.3.5.1. Cadre législatif**

L'enseignement gymnasial a pour but de « dispenser un enseignement de culture générale qui prolonge et approfondit celui de la scolarité obligatoire. Les études aboutissant à la maturité gymnasiale visent à élargir et perfectionner les connaissances des élèves, ainsi qu'à développer leur personnalité et leurs aptitudes, en vue des études universitaires ou d'une formation professionnelle de degré tertiaire. »<sup>116</sup>

En ce qui concerne les écoles de culture générale et de commerce, les buts de la formation sont quasiment identiques à ceux cités au paragraphe précédent. La seule différence réside dans le fait « qu'elle vise à développer leur personnalité et leurs aptitudes, en vue d'une formation dans une haute école spécialisée ou de l'exercice de certaines professions spécifiques dans les domaines commercial et social. »<sup>117</sup>

Le domaine de l'apprentissage est régi par la loi fédérale sur la formation professionnelle. Les objectifs de la formation professionnelle vaudoise correspondent donc à ceux établis au niveau fédéral.

#### **6.3.5.2. Points importants privilégiés dans la politique publique**

Le canton ne dispose pas d'une grande liberté pour mettre en place une politique publique de formation. Au niveau du secondaire II, le canton de Vaud doit remplir des objectifs dictés par des réglementations fédérales et intercantionales. Le canton n'a pas le choix en ce qui concerne les grands buts à atteindre. Des réglementations sont posées par :

- la Commission Suisse des Maturités pour les maturités suisses,
- la CDIP pour les écoles de culture générale,
- l'OFFT pour les écoles de commerce et pour la formation professionnelle.

En résumé, tous les objectifs sont canalisés. Le canton a ensuite une liberté pour la définition des détails.

---

<sup>116</sup> Loi sur l'enseignement secondaire supérieur (LESS), article 8

<sup>117</sup> Loi sur l'enseignement secondaire supérieur (LESS), article 13

### 6.3.5.3. Objectifs, indicateurs et système de contrôle

Le monde administratif suit les volontés politiques de l'exécutif, soit du chef du Département. Le législatif donne son accord ou non à la démarche qu'a voulu mettre en place l'exécutif. Puis l'administratif suit, il ne peut pas infléchir cette stratégie.

Il y a quelques années, la stratégie fut de ne faire plus qu'une direction générale pour l'enseignement gymnasial et l'enseignement professionnel. Tout élève qui a fini l'école obligatoire passe dans le post-obligatoire s'il effectue une formation (tant les apprentis que les gymnasiens). Ce fut une décision d'ordre politique, dans le but d'éviter qu'il y ait une différence entre les jeunes qui partent vers la formation professionnelle, et ceux qui se dirigent vers les études. Un centre d'enseignement gymnasial et professionnel a entre autres été créé, afin de réunir les deux voies de formation (partage de la cafétéria,...).

Selon la personne interrogée, même si aucune liste officielle d'objectifs n'existe pour la direction générale, ils consistent principalement à :

- offrir, en fin de scolarité post-obligatoire, soit un certificat de maturité, soit un certificat de culture générale, soit un certificat de maturité professionnelle reconnu pour accéder aux écoles subséquentes. Il est important de relever qu'il n'y a pas de volonté politique d'augmenter le nombre de maturités professionnelles ou académiques. Dans le canton de Vaud, le système de scolarité obligatoire filtre les catégories d'élèves : certains peuvent arriver en formation gymnasiale (=collège + école de culture générale), d'autres en formation professionnelle,... Tout cela est très déterminé et ce n'est plus au niveau du post-obligatoire qu'il y aurait un projet particulier de modification de ces flux,
- apporter aux candidats les conditions nécessaires pour obtenir leur titre,
- décerner des titres de qualité, afin d'éviter que les écoles subséquentes ne trient les candidats.

En ce qui concerne les indicateurs, il n'existe aucun suivi. Chaque service doit fournir un rapport annuel à l'intention du monde politique. Il s'agit d'une succession de tableaux statistiques, mais ce ne sont pas des éléments permettant d'analyser le fonctionnement du service. Les indicateurs utilisés sont basiques, comme :

- le taux de réussite (taux de passage d'une année à l'autre, taux de réussite des examens de CFC,...),
- le taux d'entrée et de sortie,
- des indicateurs financiers (coûts des formations,...).

Il faut relever que le service ne sent pas le besoin de publier des indicateurs à des fins de gestion.

Les associations du monde professionnel sont plus impliquées dans le domaine de la formation professionnelle et collaborent plus avec le service. Ainsi, il existe plus d'indicateurs, mais le retour n'est pas formalisé.

En conclusion, les indicateurs statistiques sont très utilisés pour prévoir l'année suivante, mais pas pour corriger le tir si la formation n'est pas satisfaisante, sauf en cas de force majeure, bien évidemment.

Le chef d'unité croit à la réaction sur le long terme et non pas année après année. Selon lui, avec un nombre important d'indicateurs, le risque de réaction superficielle est trop grand. Un système a des influences sur le long terme. On ne pourrait pas, par exemple, corriger une grille horaire car les résultats d'une année scolaire n'ont pas été satisfaisants.

#### 6.3.5.4. Pistes de réflexion

Comme mentionné plus haut, du fait de l'existence de nombreuses statistiques à la DGEP, il existe un potentiel pour la création d'indicateurs qu'il serait intéressant de développer.

Le canton fait tout son possible pour éviter que des concours d'entrée aient lieu par après. La maturité académique par exemple devrait ouvrir les portes de l'université sans condition ni examen. Il faudrait être suffisamment exigeant pour l'obtention du titre précédent pour ne pas avoir besoin de ces conditions supplémentaires.

#### 6.3.5.5. Points forts du service

La récente réunification de l'enseignement gymnasial et de l'enseignement professionnel au sein d'un même service peut être considérée comme un point fort. En effet, tout reste à construire et à organiser et la routine ne s'est pas installée. La réunion des deux services doit maintenant se consolider, avant que des stratégies et des indicateurs soient introduits.

#### 6.3.5.6. Synthèse

Le système qualité, à la mode actuellement, est encore à l'état d'ébauche au DGEP. Dans la direction générale, une unité s'occupe de la qualité. Mais la direction générale est particulièrement jeune et se trouve en grand travail de réorganisation. Les procédures sont mises petit à petit en évidence par cette cellule qualité en ce qui concerne le domaine administratif. Dans le domaine scolaire par contre, il n'y a pas encore ce regard car il est difficile à faire passer. Dans le canton, il ressort fortement que les enseignants détestent être observés et jugés sur leur manière de travailler.

Le responsable d'unité ne ressent pas le besoin d'indicateur d'effet supplémentaire pour pouvoir piloter la politique publique.

Actuellement, les soucis du service sont d'un autre ordre. Ils consistent à offrir à chacun des conditions et une place adéquate pour se former. Dans le milieu professionnel également, le service court après les places de formation pour les jeunes. Il faut faire de la publicité pour trouver des entreprises qui acceptent des apprentis.

Le canton de Vaud est confronté à une population gigantesque qui augmente chaque année. Il faut pouvoir attribuer à tous une place de travail et des professeurs. De ce fait, ils ne se préoccupent pas de la qualité de la formation dispensée, mais font en sorte qu'à la rentrée, tout le monde ait une place.

### **6.3.6. Direction générale de l'enseignement supérieur**

La Direction générale de l'enseignement supérieur (DGES) s'occupe de toutes les tâches relatives à la formation dans les hautes écoles (université, haute école spécialisée, haute école pédagogique et IDHEAP).

Ce service est partagé entre la Direction des affaires universitaires (DAU) et la Direction de la Haute école Vaudoise (DHEV).

La DAU comprend, entre autres :

- l'Université de Lausanne (UNIL)
- l'Institut des hautes études en administration publique (IDHEAP)
- la Haute école pédagogique du canton de Vaud (HEP)
- le réseau des bibliothèques romandes et tessinoises (RERO)

La DHEV est composée d'écoles à connotation plus pratiques, dont :

- la Haute école d'ingénierie et de gestion du canton de Vaud (HEIG-Vd)
- la Haute école cantonale vaudoise de la santé (HECVSanté)
- l'Ecole cantonale d'art de Lausanne (ECAL)
- l'Ecole d'études sociales et pédagogiques (éésp)
- la Haute école de la santé de La Source
- le Conservatoire de Lausanne

Toutes les écoles composant la DHEV font partie intégrante de la Haute école spécialisée de la Suisse occidentale (HES-SO).

#### **6.3.6.1. Cadre législatif**

Grâce à la Loi sur l'Université révisée en 2004, l'UNIL dispose d'une certaine autonomie. Elle possède « un budget par enveloppe, fondé sur une organisation dont elle a la maîtrise et qui favorise la participation, sur un système Qualité novateur qui a fait ses premières preuves. « ... » Le plan stratégique est conçu comme un outil d'intégration qui procède par grands axes transversaux (telle la valorisation de l'enseignement, le haut niveau scientifique ou le soutien aux jeunes chercheurs) plutôt que par pôles sectoriels de différenciation. Il présente aux facultés des axes de développement que chacune pourra s'approprier. Il est également la plateforme d'échange entre l'UNIL et l'autorité politique, sur laquelle cette dernière pourra fonder sa confiance dans l'institution et les options choisies par sa Direction pour les 5 prochaines années. »<sup>118</sup>

#### **6.3.6.2. Points importants privilégiés dans la politique publique**

Selon la personne interrogée, il est nécessaire, en tant que service d'occupant du niveau tertiaire,

- d'être à l'écoute de l'environnement sociétal, économique, culturel et des évolutions au niveau international,

---

<sup>118</sup> Site Internet de l'UNIL, [http://www.unil.ch/central/page12869\\_fr.html](http://www.unil.ch/central/page12869_fr.html) (04.06.2011)

- de déterminer, sur cette base et pour chacun des sous-secteurs, le rôle spécifique qu'ils doivent jouer par rapport aux besoins du canton, des périmètres dans lesquels ils se situent (notamment pour la HEP) et dans le cadre des évolutions internationales,
- d'être à l'écoute de l'environnement et des changements qui s'y opèrent, notamment en termes de profession, de nouveaux métiers, de nouvelles organisations du travail.

Dans un document intitulé « Exposé des motifs et projet de décret sur le Plan stratégique de 2007-2012 » adopté par le Grand conseil du canton de Vaud, le Conseil d'Etat précise ses axes stratégiques pour la législature en cours. Ils « définissent les orientations qu'il souhaite soutenir prioritairement au service du développement social, économique et culturel du Canton et du renforcement de son positionnement stratégique aux plans régional, national et international. »<sup>119</sup> Pour chaque axe stratégique défini, des objectifs plus précis sont explicités au-dessous.

Les axes stratégiques sont définis comme suit :

- renforcer le réseau des hautes écoles sises sur le territoire cantonal : le canton de Vaud a pour particularité de recenser tous les types de hautes écoles sur son territoire, entre autres (université, site de la HES-SO, HEP, EPFL). Le but consiste à favoriser la collaboration entre toutes ces hautes écoles,
- positionner les hautes écoles au sein du nouveau paysage national de la formation supérieure, de la recherche et de l'innovation : le Conseil d'Etat cherche à bien positionner ses hautes écoles dans le cadre suisse de formation en leur apportant les conditions cadres nécessaires,
- soutenir les hautes écoles dans la réalisation de leurs missions fondamentales de formation et de recherche ainsi que dans leurs contributions au développement social, économique et culturel du canton de Vaud : il est important que les hautes écoles effectuent de la recherche pour répondre aux attentes et besoins divers de la société actuelle, notamment en termes de développement durable, et qu'elle réponde aussi aux attentes du marché en matière de formation,
- soutenir les populations étudiantes présentes et futures : il est primordial de généraliser l'accès pour tous aux écoles supérieures. Selon les statistiques, la Suisse présente un accès plus difficile à ces études. Dès lors, il faut permettre, même à des personnes n'ayant pas le cursus scolaire adéquat mais une expérience solide, d'entrer et de bénéficier de la formation. De même, il faut flexibiliser les études pour permettre un travail accessoire, combattre la pénurie de logement d'étudiants et apporter une aide financière,
- adapter et renforcer les compétences de la DGES : les collaborateurs du service doivent être aptes à assumer en même temps la gestion administrative des hautes écoles et apporter une aide à la décision politique<sup>120</sup>.

<sup>119</sup> Canton de Vaud, Exposé des motifs et projet de décret sur le Plan stratégique 2007-2012 de l'université de Lausanne, octobre 2007, page 5

<sup>120</sup> Axes stratégiques issus de l'Exposé des motifs et projet de décret sur le Plan stratégique 2007-2012 de l'université de Lausanne, pages 5 à 7

### 6.3.6.3. Objectifs, indicateurs et système de contrôle

Il est nécessaire de rappeler que le canton de Vaud a instauré ce mode de fonctionnement il y a une législature et que le plan stratégique (2006-2011) était le premier. De ce fait, le canton en est encore à son temps d'essai et des conclusions n'ont pas pu être tirées, car les évaluations n'ont pas encore eu lieu.

Le plan stratégique couvre les objectifs de l'université et ceux du politique en termes de positionnement de l'université dans le contexte régional, cantonal, national et international. Cette approche a été élargie récemment au champ de la HEP.

L'IDHEAP est pilotée par une convention d'objectifs entre l'Etat, la Confédération et l'institution.

Le plan stratégique de l'UNIL présente les objectifs de l'établissement. A côté de ce document, on trouve l'exposé des motifs pour lesquels le Grand Conseil a fait sien les objectifs de l'université et en a proposé d'autres.

Quoi qu'il en soit, il est toujours nécessaire d'entrer par les missions de base des Hautes Ecoles et de l'Université, soit :

- l'enseignement,
- la recherche,
- les services,
- le développement institutionnel.

En amont de cela, une analyse du contexte de l'enseignement supérieur est produite par le service pour la cheffe de département ainsi que pour le Conseil d'Etat (analyse de l'évolution en termes d'étudiants, en termes de marché de l'emploi, des trends internationaux et en Suisse). Cette analyse sert à définir un certain nombre d'objectifs pour les 4 axes susmentionnés.

Comme l'université est la seule à disposer d'un plan d'objectifs pour le moment, nous nous intéresseront plutôt à cette école. A l'instar du canton du Valais, le plan stratégique introduit une hiérarchie entre la vision, les objectifs prioritaires, les chantiers prioritaires et les réalisations concrètes. Cette partie concernant plutôt les objectifs prioritaires, les autres dimensions sont consultables dans le plan stratégique, disponible sur le site Internet de l'UNIL :

1. Valoriser un enseignement permettant l'acquisition de compétences utiles et de haut niveau
2. Soutenir et développer la recherche
3. Créer une communauté UNIL forte
4. Développer une culture Qualité
5. Renforcer l'interaction entre l'UNIL et la société
6. Construire la place universitaire lausannoise UNIL, CHUV, EPFL
7. Placer l'UNIL au centre de la construction du paysage universitaire suisse et des réseaux académiques internationaux

Le choix entre la fixation d'objectifs quantitatifs ou qualitatifs occupe une grande place au sein de l'université. D'un côté, il est plus facile de mesurer l'atteinte d'objectifs quantitatifs (ex :

augmenter le nombre de production dans l'axe recherche, augmenter le nombre de projets internationaux dans lequel est intégrée la HEP, répondre au besoin du marché des enseignants dans le canton de Vaud,...). Cependant, les objectifs qualitatifs demandent plus de réflexion et peuvent avoir un impact plus conséquent. De ce fait, un mélange des deux est actuellement en vigueur.

Une grande attention est portée par le service à l'identification de synergies entre les écoles (UNI, EPFL, HEP, HES) pour ensuite pouvoir établir des axes de développement stratégiques, comme par exemple des masters conjoints.

En ce qui concerne les indicateurs d'atteinte des objectifs, aucune publication n'a encore été réalisée. Celle-ci interviendra dès la fin de la législature, soit en 2012. Cependant, un rapport d'évaluation de l'atteinte des objectifs est publié chaque année par l'université. Le service analyse ensuite ce suivi et essaie de déterminer si les indicateurs dont ils disposent font écho aux positions ou réponses données par l'université sur certains points. Les indicateurs d'atteinte des objectifs du service sont mesurés au travers de l'évolution des mesures prioritaires définies sous chacun des objectifs cités dans l'exposé des motifs. Cependant, il faut relever qu'il n'existe pas de chiffre ou de mesure à atteindre. Ils se basent sur une tendance et sur l'évolution des chiffres par rapport aux objectifs fixés précédemment. Les données officielles apparaîtront dans le rapport d'évaluation, soit à la fin de la législature.

Finalement, certaines mesures d'atteinte d'objectifs sont qualitatives et reposent sur des analyses produites par les institutions (évaluations des enseignements,...). Les écoles les mettent en place et le service en prend acte. A cause de leur autonomie, ce sont à elles de garantir la qualité, étant entendu que des contrôles sont aussi effectués par l'OFS. Ces enquêtes de satisfaction sont trop subjectives pour que ce soit une base scientifique sur laquelle on peut se baser. Elles donnent plutôt un feeling. La DGES veut que ces évaluations soient organisées et que les informations lui soient transmises pour qu'elle puisse évaluer. Le service possède également des signaux au travers de la Fédération des Etudiants de l'UNIL par des rencontres deux fois par année.

#### 6.3.6.4. Pistes de réflexion

Une politique publique est une structure lourde et compliquée à instaurer. Or, l'évolution actuelle de l'environnement est très rapide. Il faudrait être à même d'adapter rapidement les objectifs en cas de besoin. La manière de procéder du canton de Vaud devrait peut-être être plus flexible et adaptable, éventuellement en ne travaillant pas avec des plans adaptés à une législature entière (5 ans), mais année par année.

Une autre conséquence de cette lenteur réside dans l'adéquation entre les objectifs des hautes écoles et ceux du politique. Il y a besoin de temps entre les adoptions des plans de l'université et la législature.

Il faut également améliorer la compréhension mutuelle entre ce qu'est un objectif stratégique pour le canton et pour l'université. Pour cela, il faut encore réaliser un travail important dans l'évaluation de l'atteinte des objectifs (type d'informations dont le canton a besoin, définition d'indicateurs quantitatifs, qualitatifs, mesures,...). L'enjeu principal est d'être en concordance

entre ce que souhaite l'établissement et ce dont l'Etat a besoin en termes de systèmes d'enseignement supérieur.

#### 6.3.6.5. Points forts du service

Les synergies existant entre les institutions sont un point fort indiscutable. Le pari qui a été fait il y a 12 ans de se départir d'un certains nombres de disciplines pour se concentrer sur d'autres était risqué et novateur à l'époque, mais il porte ses fruits aujourd'hui :

- concentration sur les sciences de la vie (pôle biomédical) avec les interactions majeures entre l'UNI, le CHUV et l'EPFL (synergie entre 3 institutions)
- concentration sur les sciences humaines, avec la capacité qu'à eu Lausanne d'attirer la fondation Force (soutien de la recherche sur le cancer des enfants) et d'avoir un pôle de recherche national sur les sciences sociales.

Le canton de Vaud entretient aussi des synergies avec le canton de Genève sur des macroprojets comme Human Brain Project, de la Commission Européenne qui peut amener des centaines de millions d'euros pendant des dizaines d'années.

Au niveau des instances nationales (HES et HEP), l'Etat de Vaud est promoteur de démarches qui visent à les placer au niveau tertiaire. Cette méthode ne concerne pas tous les cantons, notamment en Suisse alémanique, où ils cherchent plutôt à former des gens à des niveaux intermédiaires au lieu de les former au plus haut niveau possible. Dans le canton de Vaud, le conseil d'Etat veut faire monter en puissance ces 3 établissements et, par conséquent, améliorer le degré de formation de la population vaudoise.

#### 6.3.6.6. Synthèse

Comme nous avons pu le remarquer, la modification de la loi sur l'Université en 2004 a eu de grands impacts sur le système organisationnel de la politique publique. Un plan stratégique spécifique à l'université de Lausanne ainsi qu'un Exposé des motifs et projet de décret sur le Plan stratégique 2007-2012 de l'université de Lausanne ont été créés. De ce fait, le canton est passé à un système de fixation des objectifs assez récent et plus performant. La collaboration entre l'Université et le canton s'est beaucoup améliorée et a permis au canton de passer de l'Etat « d'office payeur » à un Etat « d'office de surveillance et de réflexion stratégique » pour la cheffe de Département.

Il va sans dire que le canton de Vaud a la chance de posséder les 3 types de hautes écoles sur son territoire. Pour renforcer cette opportunité, un des objectifs principaux du Conseil d'Etat vise à renforcer les synergies entre les hautes écoles pour permettre un développement cohérent et renforcer la diversité de la formation et la recherche.

Dans les deux documents susmentionnés, il est facile de remarquer les objectifs et les « chantiers prioritaires » correspondants. L'évaluation en fin de législature permettra donc assez précisément de remarquer les objectifs atteints ou non. Toutefois, ce 1<sup>er</sup> exercice permettra aussi d'effectuer des réglages et des équilibres entre le nombre d'indicateurs quantitatifs et qualitatifs.

L'approche organisationnelle mise sur pied pour l'Université est actuellement étendue progressivement au champ de la HEP.

### **6.3.7. Synthèse globale**

Avant de tirer une synthèse, il est important de relever encore une fois que les entretiens n'ont pas pu être réalisés avec les chefs de service des différentes directions générales. La vision peut parfois légèrement différer entre un chef de service et un chef d'unité.

La première constatation pour le canton réside dans la disparité existant entre les différents services. D'un côté, la DGES a intégré le système de plan stratégique depuis 2007, tandis que la DGEP n'a pas entrepris de démarches. Une augmentation des contacts et de la communication entre les services pourrait aider globalement le canton à mettre en place un système de contrôle transversal et efficace.

Après avoir récolté des informations sur l'URSP, il en ressort qu'elle pourrait être beaucoup plus utile pour la création d'indicateurs. En effet, les responsables de la Direction générale collaborent peu avec cette section. Or, des chercheurs sont actifs au sein de l'unité et cela représente un réel potentiel pour tout le Département et plus précisément pour la DGEO et la DGEP.

La publication annuelle de la DGEO est très intéressante, car elle permet de cibler des indicateurs et de prendre à temps des mesures en cas de dysfonctionnements du système.

Pour la DGES, la récente mise en place de leur structure peut se révéler d'une grande utilité. En effet, le canton peut ainsi suivre constamment les activités et les axes stratégiques voulus par les hautes écoles et ne pas avoir pour unique rôle le financement de ces institutions.

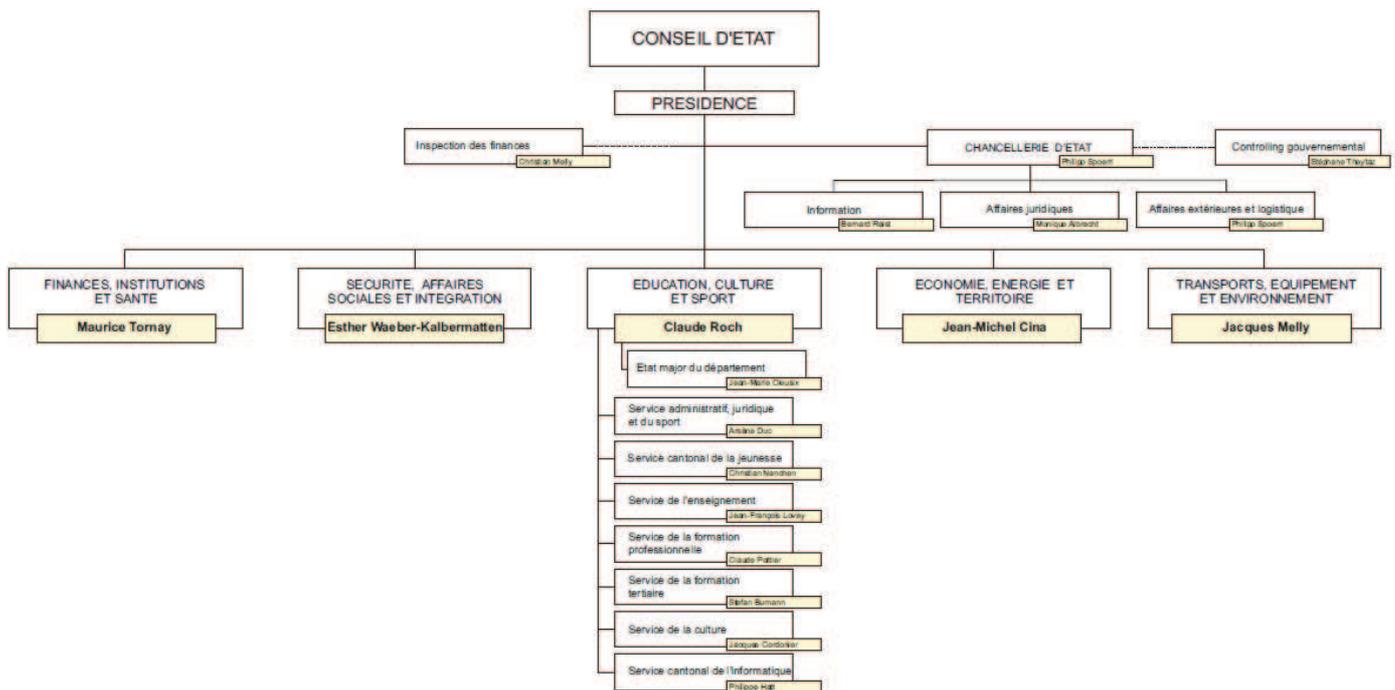
## 6.4. Canton du Valais

Le Département de l'Education, de la Culture et du Sport (DICS) du canton du Valais est subdivisé en 6 services :

- le service administratif, juridique et du sport (SAJS),
- le service cantonal de la jeunesse (SCJ),
- le service de la formation tertiaire (SFT),
- le service de l'enseignement (SE),
- le service de la formation professionnelle (SFOP),
- le service de la culture (SC),
- le service cantonal de l'informatique (SCI).

Dans le cadre du présent travail, les services en relation avec l'éducation et la formation, soit le SE, le SFOP et le SFT seront analysés.

### 6.4.1. Organigramme

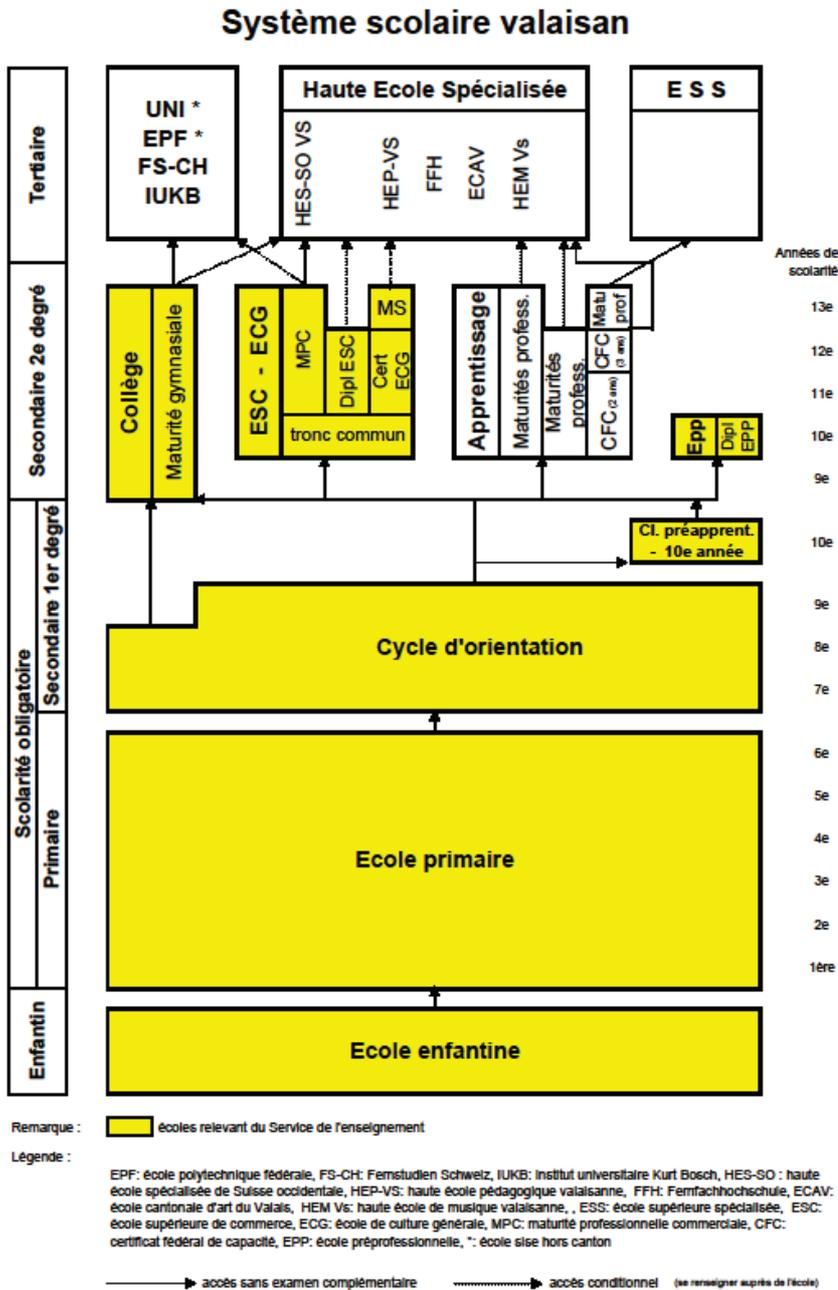


Ci-dessus, nous pouvons observer l'organigramme de l'Etat du Valais, avec le développement de l'organisation pour le Département de l'Education, de la Culture et du Sport<sup>121</sup>.

<sup>121</sup> Site Internet du canton du Valais, [http://www.vs.ch/Navig/profile/orga\\_01\\_juillet\\_2010.de.pdf](http://www.vs.ch/Navig/profile/orga_01_juillet_2010.de.pdf) (15.05.2011)

## 6.4.2. Système scolaire valaisan

Le système scolaire valaisan est représenté graphiquement ci-dessous, avec le nombre d'années de scolarité inscrit à droite.<sup>122</sup>



<sup>122</sup> Site Internet de l'Etat du Valais, [http://www.vs.ch/Press/DS\\_13/VOFO-2002-12-06-2418/fr/voies-de-formation.pdf](http://www.vs.ch/Press/DS_13/VOFO-2002-12-06-2418/fr/voies-de-formation.pdf) (15.05.2011)

### 6.4.3. La Nouvelle gestion publique

Pour répondre aux attentes toujours plus grandes des citoyens et des usagers, pour faire face à une pression de plus en plus importante des concurrents et pour rendre des comptes précis aux instances supérieures, le secteur public a décidé d'intégrer un nouveau système de pilotage et de gestion.

Les orientations de la Nouvelle gestion publique en Valais peuvent se résumer comme suit :

- « Orientation résultats :
  - o Objectifs à atteindre et priorités
  - o Mesurer la performance
- Orientation qualité :
  - o Offrir des prestations répondant au plus près des attentes et des besoins des citoyens
  - o Accroître sa crédibilité par une meilleure transparence de ses activités
- Orientation efficience :
  - o Assurer un emploi efficient des contributions des citoyens
  - o Délégation des compétences »<sup>123</sup>

Ce changement a été effectué suite à la crise des finances publiques au début des années 1990. Cet événement a entraîné une perte de confiance des citoyens dans le système étatique. Il a ainsi été décidé de transformer totalement le mode de fonctionnement de l'Administration. Les nouveaux objectifs visaient à :

- « Être plus transparent et plus proche des besoins des citoyens
- Être davantage orienté vers les résultats et les effets à produire (dans le respect des bases légales)
- Un recentrage des missions et responsabilités du Parlement, du Gouvernement et de l'Administration
- Être plus flexible et plus innovateur »<sup>124</sup>

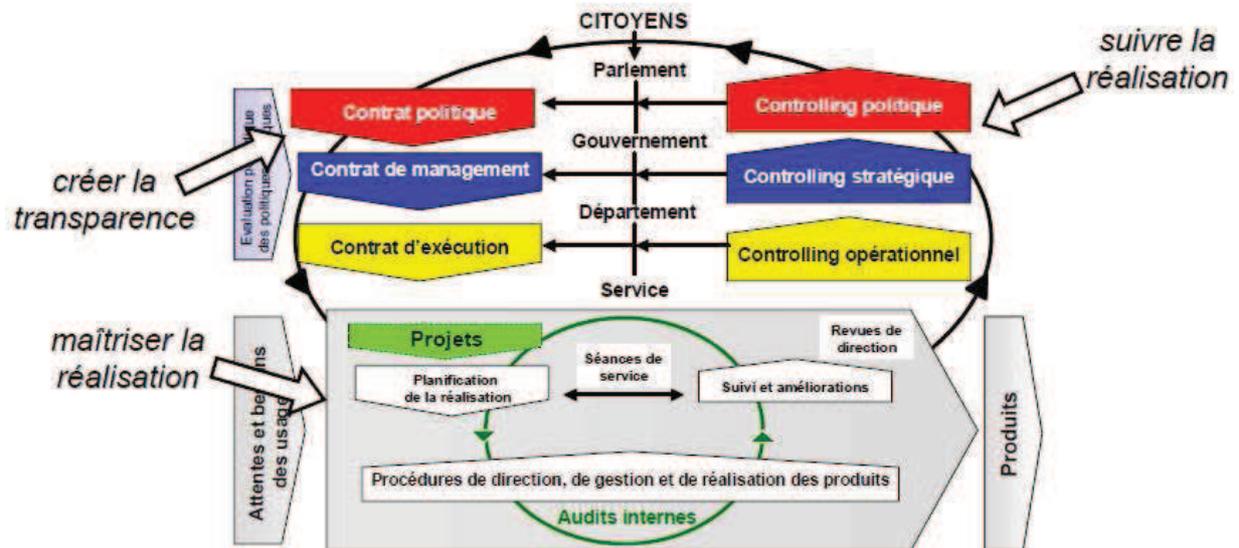
Actuellement, le canton du Valais travaille avec des contrats de prestation. Le schéma ci-dessous permet de mieux comprendre le fonctionnement du système.

---

<sup>123</sup> La Nouvelle gestion publique : l'exemple du Valais, Claude Roch, Président du Conseil d'Etat valaisan et chef du Département de l'éducation, de la culture et du sport, slide n°5

<sup>124</sup> La Nouvelle gestion publique : l'exemple du Valais, Claude Roch, Président du Conseil d'Etat valaisan et chef du Département de l'éducation, de la culture et du sport, slide n°6

### Le modèle valaisan...



Palais du Gouvernement, CH-1951 Sion  
Tel. 027 606 20 57 - xavier.bernelieto@admin.vs.ch

<sup>125</sup> Gestion des prestations et controlling, L'expérience du canton du Valais, Institut des hautes études en administration publique, Lausanne - 11.01.2006, page 2

#### **6.4.4. Service de l'enseignement**

Le service de l'enseignement couvre l'organisation et la planification de l'intégralité de la scolarité obligatoire, ainsi que des écoles de commerce et de culture générale. Au niveau global, le canton s'occupe des objectifs d'apprentissage, des plans d'étude, des moyens d'apprentissage et des grilles horaires.

Nous pouvons ajouter que l'école valaisanne se trouve actuellement en mutation. « Outre sa volonté de participer à l'harmonisation de l'école sur le plan national (HARMOS), notre canton participe à la construction de l'Espace romand de la formation. Il œuvre à la définition de nouveaux plans d'étude et à l'introduction de nouvelles ressources didactiques, voire de nouvelles disciplines (anglais). Enfin, sur le plan cantonal, un nouveau projet de cycle d'orientation (élèves de 12 à 16 ans) apportera le cadre optimal afin de proposer et assurer des conditions d'orientation professionnelle et scolaire plus proches de chaque jeune. »<sup>126</sup>

##### **6.4.4.1. Cadre législatif**

La loi sur l'instruction publique du 4 juillet 1962 régit les activités et les diverses parties de l'enseignement en Valais.

Selon l'article 34 de la présente loi, l'objectif de l'école primaire consiste à « assurer l'éducation morale, intellectuelle et physique des écoliers et leur donner les connaissances élémentaires utiles pour des études ultérieures et pour la vie pratique. »<sup>127</sup>

En ce qui concerne le cycle d'orientation, une nouvelle loi entrera en vigueur au mois d'août 2011. Celle-ci explicite, à son article 3, les missions et buts du CO. Les buts sont listés ci-après :

- a) « consolider et compléter les savoirs acquis par l'élève à travers un enseignement exigeant et de qualité,
- b) l'orienter progressivement vers la voie qui correspond le mieux à ses aptitudes et à ses goûts,
- c) former chez lui la capacité de discernement utile à sa perception de la société et du monde du travail et permettre le développement des compétences de collaboration et de communication,
- d) développer, de manière équilibrée, structurée et par souci d'unité fondamentale de l'homme, à la fois l'intelligence, la volonté, l'imagination, la mémoire, l'affectivité, la spiritualité et les dispositions physiques. »<sup>128</sup>

##### **6.4.4.2. Points importants privilégiés dans la politique publique**

Selon le chef de service, il est très important de définir, sur la base de la loi sur l'Instruction Publique, des objectifs prioritaires. Il faut également se donner les moyens d'atteindre ces objectifs, et vérifier s'ils ont été totalement, partiellement ou pas du tout atteints.

La loi fixe une mission, celle de seconder la famille dans une tâche d'instruction et d'éducation de la jeunesse.

---

<sup>126</sup> Site Internet du canton du Valais, <http://www.vs.ch/Navig/navig.asp?MenuID=14175> (10.05.2011)

<sup>127</sup> Loi sur l'instruction publique du 4 juillet 1962, article 34

<sup>128</sup> Projet de loi sur le cycle d'orientation, article 3

Pour satisfaire à ce besoin, le Département fixe des objectifs à l'intérieur de structures scolaires. Il s'agit, par exemple, d'assurer des prestations d'éducation à tous les enfants. L'ensemble des élèves, sans exception, ont le droit d'être intégrés dans l'école publique.

Finalement, il faut conduire tous ces enfants au maximum de leurs possibilités pour qu'ils puissent, plus tard et de manière autonome, effectuer leur propre choix de formation, de profession et de vie.

#### 6.4.4.3. Objectifs, indicateurs et système de contrôle

Le canton dispose d'une certaine indépendance et d'autonomie en matière d'instruction et d'éducation. Toutefois, il existe le concordat intercantonal (HarmoS) et la Convention Intercantonale Romande. Le Valais est ainsi lié à d'autres cantons pour atteindre un certain nombre d'objectifs communs.

Les services de l'enseignement actuels se situent dans une phase d'harmonisation. Cette tendance comporte de nombreux avantages :

- chaque canton va garder ses particularités et ses spécificités, mais la volonté d'harmonisation va faciliter la mobilité des familles. Les mouvements intercantonaux sont en effet plus importants qu'autrefois ; il faut donc éviter que les enfants en pâtissent en termes d'éducation,
- deuxièmement, le canton du Valais serait trop petit pour réaliser tout seul l'intégralité des programmes d'enseignement. En se mettant en commun et en partageant certaines tâches, les services gagnent ainsi en qualité.

Comme mentionné plus haut, le canton du Valais, au travers du système e-DICS travaille au moyen de contrats de prestations. Voici, ci-dessous, l'objectif et les sous-objectifs politiques incombant au service de l'enseignement :

**Objectif politique :** assurer l'enseignement au niveau des degrés enfantin, primaire et secondaire non professionnel

#### **Sous-objectifs politiques :**

- Au niveau de la scolarité obligatoire :
  - o Contrôler de façon générale l'enseignement dispensé dans les écoles.
  - o Garantir un enseignement de base des matières scolaires par l'élaboration et l'évaluation des programmes scolaires.
  - o Veiller à assurer une harmonieuse continuité entre les niveaux et degrés d'enseignement.
  - o Seconder la famille dans l'éducation et l'instruction de la jeunesse.
- Au niveau post obligatoire :
  - o Contrôler de façon générale l'enseignement dispensé dans les écoles.
  - o Garantir un enseignement adéquat par l'élaboration des programmes scolaires et par la mise à disposition de locaux en suffisance.
  - o Veiller à assurer une harmonieuse continuité avec les écoles secondaires du 1<sup>er</sup> degré (CO).

- Préparer les élèves aux carrières professionnelles ou aux études supérieures selon le caractère propre de chaque école.

Les indicateurs utilisés et les mesures prioritaires sont également inscrits dans le budget du canton. Nous pouvons les consulter à l'annexe 8.

Un certain nombre d'indicateurs sont basés essentiellement sur des critères quantitatifs (pourcentages de réussite et d'échec, nombre d'étudiants, coûts par étudiant, taux d'encadrement,...) et ne permettent pas un bon pilotage du service. Ils ont été imposés par le Grand Conseil qui a exigé, à un moment donné, une forme de contrôle sur l'école. Il manque d'indicateurs qualitatifs, qui donneraient la possibilité d'indiquer la qualité du système valaisan et de pouvoir introduire des mesures pour l'améliorer.

#### 6.4.4.4. Pistes de réflexion

Le chef de service ressent un manque d'indicateurs portant sur l'aspect qualitatif. Comme indiqué précédemment, les indicateurs quantitatifs sont importants, mais ne permettent pas forcément de mesurer la qualité du système scolaire. Dans la création du catalogue d'indicateurs, il sera tenu compte de cette requête.

La deuxième piste de réflexion concerne l'harmonisation à l'intérieur du canton. Dans le canton du Valais, il existe deux régions linguistiques, et donc deux cultures différentes. Le défi à relever consiste à faire évoluer le canton vers une certaine ouverture, tout en respectant ce qui fait la tradition et la popularité des régions. En résumé, il est possible de vivre à l'intérieur du canton avec des pratiques différentes fondées sur un socle socioculturel différent, mais il est beaucoup plus délicat et complexe de mesurer ces différents fonctionnements au travers d'indicateurs qualitatifs.

Le dernier point faible du canton réside dans la difficulté d'établir un rapport entre ce qui est de la compétence communale et ce qui est de la compétence cantonale. Le Valais est éclaté en un peu plus de 150 communes qui possèdent un grand nombre de compétences (ce sont elles qui nomment les enseignants de l'école obligatoire alors que c'est le canton qui fixe les programmes, les plans d'étude, les titres reconnus pour enseigner,...). Cela crée parfois un certain manque de mobilité. Le Grand Conseil travaille actuellement sur un projet de loi sur le statut du personnel enseignant et cela pourrait changer.

#### 6.4.4.5. Points forts du service

- L'harmonisation et la collaboration intercantonale représente le principal point fort du service de l'enseignement. En Valais, il existe également une forte coopération entre les communes et les régions, ce qui permet de prendre en compte et de constater tous les changements à effectuer.

Bien que cette harmonisation représente un grand point positif, elle rend le processus plus complexe et donc plus lent. En effet, il serait plus facile pour un seul canton de modifier une structure scolaire ou d'introduire un manuel d'enseignement, plutôt que de le faire à plusieurs. Il faut donc plus négocier, créer davantage de groupes de travail, de commissions et de concertations.

L'avantage consiste aussi à ce que les objectifs politiques sont fixés par les cantons. Ce dernier, dans ses objectifs politiques, définit ce qui lui est spécifique, et il s'appuie sur les autres cantons, pour ce qu'il n'est pas à même de réaliser seul. Le canton ne perd pas son autonomie ni sa spécificité cantonale.

- L'excellence globale qualitative de la formation en Valais. Elle est reconnue et attestée par les employeurs (patrons d'entreprises), par les recteurs et professeurs des hautes écoles et des universités. D'ailleurs, les tests internationaux (PISA) approuvent ce constat.
- L'école valaisanne exclut très peu. Elle intègre au maximum les jeunes de culture, de langue différentes ou les handicapés. Les statistiques le prouvent : le nombre de jeunes à l'âge de 18 ou 20 ans qui n'ont pas de diplômes ou d'attestations est nettement plus faible en Valais que dans le reste de la Suisse.
- Avoir une forte unité cantonale malgré les deux régions linguistiques en respectant le fait qu'il y a des différences culturelles.
- Avoir construit l'école en Valais comme une pyramide, à savoir école enfantine et primaire dans les villages et les petites communes, CO regroupés par régions, écoles du secondaire 2, centres professionnels, collèges et ECC-ECG dans les villes, et le tertiaire regroupés sur 1-2 sites en Valais. Ainsi, les enfants sont le plus près des familles lorsqu'ils sont petits, et plus ils grandissent, plus ils s'éloignent.

#### 6.4.4.6. Synthèse

Bien que les objectifs et les sous-objectifs du service de l'enseignement du canton du Valais peuvent nous apparaître plutôt vagues en apparence, les représentants et dirigeants ont une image bien précise des buts à atteindre. Jusqu'à maintenant, leur tableau de bord ne comportait presque que des indicateurs quantitatifs. Dès lors, la partie qualitative n'était pas vraiment bien représentée. Cependant, certaines mesures sont prises actuellement, notamment par l'essai d'introduction du questionnaire climat d'établissement. Ces actions sont à multiplier et de nouveaux indicateurs devraient s'appuyer sur ces notions de qualité.

### **6.4.5. Service de la formation professionnelle**

Le service de la formation professionnelle se donne pour mission « d'aider les jeunes et les adultes à construire des projets scolaires et professionnels tout au long de leur formation et de leur vie active. »<sup>129</sup>

Le SFOP travaille en étroite collaboration avec l'office d'orientation scolaire et professionnelle. Ce dernier s'occupe « d'aider les jeunes et les adultes à choisir, en toute connaissance de cause et sous leur propre responsabilité, une voie de formation scolaire, professionnelle ou universitaire, un emploi ou une carrière en accord avec leur personnalité. »

#### 6.4.5.1. Cadre législatif

Le service de la formation professionnelle doit répondre aux missions fixées par la loi sur la Formation Professionnelle. Celles-ci sont ensuite validées au niveau du Département (exécutif) et du Grand Conseil (législatif). A l'intérieur de ces objectifs, les services définissent des indicateurs en collaboration et avec l'approbation du chef du Département.

Des options politiques émanent aussi des chefs de département au niveau suisse, du chef de département valaisan au niveau cantonal et de l'OFFT, qui transmet et élabore, en collaboration avec les associations faïtières, les ordonnances de formation, c'est-à-dire les règlements d'apprentissage. Les plans d'étude de chacune des professions arrivent de la Confédération via les associations. Le but du service est donc de mettre en place ces données dans les écoles professionnelles.

#### 6.4.5.2. Points importants privilégiés dans la politique publique

Le service de la formation professionnelle est très attaché aux lois et aux règlements qu'ils doivent respecter. Dès lors, le point qui est privilégié dans la mise en œuvre de la politique publique provient d'une décision de la CDIP : 95 % des jeunes doivent terminer leur formation avec un titre du secondaire 2. Actuellement le pourcentage avoisine les 89-90 %. Il y a une volonté d'augmenter encore ce nombre et de tendre vers un 100%. Il est donc primordial de régler le passage entre la fin de l'école obligatoire et le post-obligatoire. Il s'agit de la ligne de conduite pour les mesures à prendre en vue d'atteindre cet objectif.

Le deuxième point important consiste à mettre en œuvre la formation professionnelle, autrement dit à faire en sorte que pour l'ensemble des jeunes du canton, des places et des contrats d'apprentissage soient disponibles. Pour chacune de ces places, il faut organiser une formation en école de qualité et qui permette au jeune d'obtenir son CFC ou son attestation.

#### 6.4.5.3. Objectifs, indicateurs et système de contrôle

Comme mentionné ci-dessus, le service doit répondre à de nombreuses contraintes émanant, entre autres, de la Confédération. Cependant, une des stratégies du canton du Valais vise à valoriser la formation professionnelle par rapport à la formation générale (collèges, ECC, ECG,...). Depuis quelques années, une volonté existe de diriger plus de jeunes directement dans le monde de la formation professionnelle. L'objectif est de faire en sorte que dès le début

---

<sup>129</sup> Site Internet de l'Etat du Valais,  
[http://www.vs.ch/NavigData/DS\\_255/M19224/fr/Charte%20g%C3%A9n%C3%A9rale%20OSP%2004.pdf](http://www.vs.ch/NavigData/DS_255/M19224/fr/Charte%20g%C3%A9n%C3%A9rale%20OSP%2004.pdf)  
(11.05.2011)

du CO, le jeune soit confronté à son futur choix de profession. A partir de ce choix, il doit décider la voie de formation la plus adéquate.

Une volonté politique de renforcer la formation duale (apprentissage classique) avec l'engagement et la partie pratique en entreprise et la partie en école a aussi été démontrée. Il faut éviter une multiplication des écoles plein temps (écoles des métiers) qui risquent de se substituer progressivement à l'économie et à la responsabilité de l'entreprise. Les décalages en matière de qualité de formation dans les écoles plein temps sont plus importants et l'Etat a de la peine à les maintenir en adéquation avec l'économie et les techniques des différents métiers. De plus, ces formations deviennent très chères.

Finalement, le canton du Valais a pour objectif de maintenir et de créer de nouvelles places d'apprentissage : les patrons sont encouragés à conserver des apprentis et à essayer d'en proposer de nouvelles dans le respect des ordonnances. En effet, la formation d'apprentis nécessite des pré-requis (CFC + 2-3 ans d'expérience, voire même une maîtrise, avoir assez de travail,...). En conclusion, il n'est pas évident de trouver des entreprises répondant à tous ces critères.

Voici, ci-dessous, les objectifs et sous-objectifs politiques des contrats de prestation visés par le service de la formation professionnelle valaisan. Pour plus de précisions, il faut se référer au budget 2011 (annexe 8).

**Objectif politique :** assurer l'exécution au niveau cantonal de la Loi fédérale sur la formation professionnelle en développant l'ensemble des activités liées à l'enseignement professionnel, à l'orientation scolaire et professionnelle et à la formation continue.

**Sous-objectifs politiques :**

- Développer, consolider et contrôler la formation professionnelle initiale de base en système dual (apprentissage), subsidiairement en école des métiers, en collaboration avec les partenaires du Service de la formation professionnelle (principalement avec les associations professionnelles).
- Consolider l'orientation professionnelle, universitaire et de carrière en lien avec la nouvelle loi sur le cycle d'orientation.
- Garantir une offre de perfectionnement professionnel (formation professionnelle supérieure, hors du domaine des hautes écoles ; formation continue à des fins professionnelles ; formation continue en général), la promouvoir, inciter les personnes à se perfectionner et favoriser la réorientation et la réinsertion professionnelle.
- Promouvoir la santé et le bien-être des jeunes dans les écoles professionnelles, principalement par l'enseignement du sport tel qu'exigé par les ordonnances fédérales de formation et selon les directives de la Confédération.
- Assurer les transitions en adéquation avec les objectifs de la CDIP et de l'OFFT :
  - o 1. Transition I entre la fin de scolarité obligatoire et la formation professionnelle,
  - o 2. Transition II entre la fin de la formation professionnelle et l'entrée dans la vie active.

De nouveau, les indicateurs du tableau de bord sont constitués essentiellement de données quantitatives. Comme les ordonnances sont créées au niveau fédéral, la qualité peu être mesurée au travers des statistiques de résultats d'examen de fin d'apprentissage entre cantons. Cependant, il manque la notion d'appréciation du travail du service par les clients (apprentis, entreprises). Le département et le Grand Conseil fixent les objectifs politiques et leurs attentes, mais ils ne sont pas les clients directs de la politique publique. De ce fait, il manque d'indicateurs pour savoir si le service répond aux attentes et pour mesurer la satisfaction des entreprises et des associations (simplification administrative, soutien accordé aux entreprises,...).

#### 6.4.5.4. Pistes de réflexion

Actuellement, le SFOP travaille sur une problématique assez importante. Il s'agit de renforcer la collaboration avec les différents milieux économiques ainsi qu'avec l'orientation scolaire et professionnelle, de manière à informer les familles au sujet de la situation des places de travail sur le marché. Il faut leur annoncer clairement les domaines dans lesquels il manque de main-d'œuvre et ceux qui se trouvent déjà en surnombre. L'information s'organise déjà au travers du salon des métiers et des milieux professionnels qui viennent dans les écoles pour informer les jeunes en termes d'employabilité des différents secteurs.

Une autre piste de réflexion provient du fait qu'une nouvelle loi sur le CO a été approuvée au niveau du Parlement il y a 2 ans. Elle entrera en vigueur au mois d'août 2011. L'objectif principal de cette modification est que chaque jeune doit pouvoir sortir du cycle avec un projet professionnel qualifié de réaliste (en lien avec les compétences réelles du jeune) et de réalisable (en lien avec les places de formation disponibles dans le canton). Il est nécessaire, ne serait-ce que pour améliorer la transition entre l'école obligatoire et le post-obligatoire de trouver une solution pour tout le monde. Ainsi, si des jeunes présentent des difficultés, des mesures d'accompagnement pourront être mises en œuvre.

#### 6.4.5.5. Points forts du service

Un des points forts du service consiste à informer les jeunes, en lien avec les associations professionnelles, les milieux professionnels et l'économie, des débouchés offerts par le marché et de la réalité économique du terrain dans lequel ils veulent s'engager. Le canton essaie de créer une adéquation entre l'offre et la demande de places d'apprentissage. Pour ce faire, des manifestations (salon des métiers à Martigny et des journées des métiers) sont organisées.

#### 6.4.5.6. Synthèse

Le SFOP est donc un service très réglementé et obligé de répondre à des lois fédérales. Cependant, il existe des objectifs pour lesquels les indicateurs sont peu ou mal définis. Il faut toutefois relever qu'il existe aussi des objectifs pour lesquels il est difficile de créer des indicateurs.

Grâce à de nombreuses comparaisons, notamment intercantionales, la qualité du système de formation valaisan a pu être démontrée. A l'heure actuelle, il manque de véritables indicateurs pour piloter le service et se rendre compte de l'efficacité qualitative des mesures existantes.

Contrairement à d'autres cantons, celui du Valais est très impliqué dans la notion de transition II (entre fin FP et entrée dans monde du travail). Il est ainsi difficile de s'inspirer de la manière de procéder d'autres cantons, car les attentes sont parfois différentes.

#### **6.4.6. Service de la formation tertiaire**

Le service de la formation tertiaire s'occupe du pilotage des Hautes Ecoles Spécialisées, des écoles supérieures, des universités ainsi que des centres de formation et de recherche universitaire.

« En Valais, qualité et diversité caractérisent la formation supérieure et la recherche. On y trouve les filières d'enseignement parmi les plus attractives du pays et des institutions dont les recherches créent de la valeur ajoutée dans des domaines aussi divers que les études à distance, l'intelligence artificielle, l'ophtalmologie, la traçabilité des objets, l'énergie, les droits de l'enfant, le tourisme ou la pédagogie. Formation, recherche et innovation sont trois piliers indissociables, essentiels à une économie dynamique. Les investissements consentis dans ces secteurs profitent directement aux entreprises, aux collectivités publiques et autres institutions. »<sup>130</sup>

##### 6.4.6.1. Cadre législatif

Le SFT est régi par de nombreuses lois, dont les plus importantes sont citées ci-dessous :

- la loi d'application sur la Haute école spécialisée Valais (HES-Valais)
- la loi concernant la Haute école pédagogique du Valais (HEP-VS)
- la loi créant la Haute école spécialisée santé-social Valais (HEVs2)
- la loi sur la formation et la recherche universitaires

Comme le service possède des objectifs plus précis que ceux cités dans les lois, je n'ai pas jugé utile de développer les règlements sus-mentionnés.

##### 6.4.6.2. Point important privilégié dans la politique publique

Malgré les nombreux objectifs répertoriés dans le service de la formation tertiaire, la notion primordiale consiste à donner aux jeunes la possibilité d'atteindre leur plus haut niveau de compétence possible dans le but d'amener une valeur ajoutée à la société et à l'économie

##### 6.4.6.3. Objectifs, indicateurs et système de contrôle

Suite à l'analyse de l'entretien, les principaux objectifs ressortis consistent à :

- mettre en place des conditions cadres, soit un système de formation pour les jeunes,
- effectuer de la recherche, pour que les formations soient toujours de haut niveau et en adéquation avec le monde professionnel. Nous pouvons donc conclure que la formation et la recherche sont complémentaires : l'un ne peut pas exister sans l'autre.
- Apporter un plus aux institutions (industries) et à la société :
  - o Le know-how développé par la recherche doit être transmis à ces institutions,
  - o Apporter une diversification de leurs produits
  - o Créer de nouvelles entreprises
  - o Optimiser leurs méthodes

---

<sup>130</sup> Service de la formation tertiaire, « La formation tertiaire en Valais », Stefan Bumann, chef de service, page 2

Les public-cibles visés par le service de la formation tertiaire regroupent donc les jeunes et les institutions, soit l'industrie valaisanne.

Le service de la formation tertiaire se caractérise aussi comme étant un outil de promotion économique du Valais. En effet, les liens avec l'industrie sont très forts.

- Assurer le transfert technologique : les industries indiquent immédiatement où il y a un manque de compétences, notamment au travers des mandats de recherche. A partir de ces demandes, le canton choisit s'il adapte les curriculums des filières existantes, ou s'il crée une nouvelle filière.

Comme pour les précédents services du canton du Valais, le service de la formation tertiaire travaille également avec des contrats de prestation et nous pouvons constater ci-dessous quels sont les objectifs et sous-objectifs en question, inscrits dans le budget 2011. En ce qui concerne les indicateurs et les mesures prioritaires, il faut se référer à l'annexe 8.

**Objectif politique :** assurer l'enseignement et la recherche de niveau tertiaire

**Sous-objectifs politiques :**

- Consolider l'offre de formation favorisant l'accès des Valaisannes et des Valaisans des deux régions linguistiques aux domaines et filières de formation tertiaire sur le plan national et international :
  - o Rechercher des synergies entre institutions.
- Contribuer au développement socio-économique et culturel du canton par le biais de la recherche appliquée, du transfert de technologies et de connaissances.
- Assumer pour le Département de l'éducation, de la culture et du sport des tâches de développement et d'évaluation du système de formation. Contrôler la qualité des établissements valaisans.
- Renforcer la formation et la recherche universitaires en Valais.

Comme nous pouvons le constater, le discours tenu par le chef de service est cohérent avec les objectifs élaborés par le Conseil d'Etat.

#### 6.4.6.4. Pistes de réflexion

- Le service dispose de moyens et de ressources limitées. De ce fait, il est nécessaire de mettre des priorités et ne pas vouloir s'occuper de tout à la fois. Il y a trop d'objectifs et d'indicateurs dans le tableau de bord du service. Il n'est pas possible de se préoccuper de toutes ces problématiques simultanément. Il ne faut pas vouloir tout maîtriser, mais se limiter à l'une ou l'autre priorité.
- Lors de l'introduction de nouveaux systèmes de gouvernance, la partie administrative et le controlling ont fortement augmenté. Le risque consiste dans le fait que la motivation diminue si les décisions ne sont pas prises au bon niveau.

- Le marché cherche beaucoup plus de jeunes dans le domaine des sciences naturelles (ingénieurs, informatique,...). Le canton n'a pas encore maîtrisé la situation. Des places sont disponibles, mais les jeunes ne s'y intéressent pas.
- Il manque énormément de femmes dans le domaine des sciences naturelles. C'est pourtant dans ce secteur qu'elles auront les meilleures chances, puisqu'elles sont actuellement peu représentées.
- Il manque d'hommes dans les filières comme la pédagogie (HEP) ou les soins infirmiers. Il y a une politique plus agressive à mener dans l'orientation et l'incitation professionnelle au niveau du secondaire I et II.

#### 6.4.6.5. Points forts du service

- Grâce à la mise en place du système de contrats de prestation, tout est devenu beaucoup plus transparent, contrôlable, orienté vers les objectifs et les priorités, et mesurable.
- Le chef de département, proche du terrain, a une vision favorable au développement de l'offre de formation et de recherche. Elle correspond ainsi aux sous-objectifs politiques.

#### 6.4.6.6. Synthèse

La multitude d'indicateurs présents dans le tableau de bord du service de la formation tertiaire alourdit passablement le fonctionnement du système. Il serait plus judicieux de les limiter et de se concentrer sur l'essentiel. De plus, le chef de service a également relevé le fait qu'il manquait d'indicateurs d'effet qualitatifs, notamment car ce sont les plus difficiles à créer. Ils doivent vraiment mesurer l'objectif visé, tout en tenant compte de l'ensemble des facteurs exogènes. Selon lui, il ne faudrait pas introduire plus de 2 ou 3 nouveaux indicateurs de ce type.

Actuellement, la Suisse romande négocie une seule et unique convention qui devrait rentrer en vigueur dès 2013. Il s'agira également d'un changement au niveau légal en ce qui concerne les flux monétaires. L'argent des contribuables sera donné à la haute école intercantonale avec des contrats de prestations et des indicateurs, puis redistribué dans les différents cantons et écoles avec les indicateurs correspondants. Cette modification donne aussi l'occasion de repenser les indicateurs.

### **6.4.7. Synthèse globale**

Le Valais est le canton romand travaillant depuis le plus grand nombre d'années avec des contrats de prestation et une organisation comme celle décrite ci-dessus. Il a pu être constaté que les indicateurs utilisés permettaient une meilleure vision globale du système. Les chefs de service avaient des idées plus précises des objectifs à atteindre.

Grâce à e-DICS, la gestion dynamique a été favorisée au sein de tous les services. Le Parlement, le Gouvernement, les Départements et les services ont été intégrés comme étant un système global, au sein duquel le controlling est fortement présent.

Cependant, la multitude d'indicateurs présents dans les différents tableaux de bord du Département rend la gestion assez lourde et compliquée. En effet, un nombre conséquent

d'indicateurs quantitatifs y sont présents ; ceux-ci permettent de mesurer des données très diverses et le lien avec les objectifs prédéfinis ne sont pas toujours clairement établis. Une phrase issue d'un entretien illustre très bien cette problématique : « il faut avoir le courage de simplifier le système, car il est surchargé par rapport aux ressources humaines à disposition. Il faudrait se limiter à l'une ou l'autre priorité, mais en la maîtrisant mieux. »

Une autre restructuration à apporter consisterait à augmenter le nombre d'indicateurs qualitatifs. Jusqu'à maintenant, les indicateurs ont servi en grande partie à rendre des comptes aux instances supérieures et ne permettent pas de prendre des mesures concernant la qualité des formations dispensées. Or, plus la qualité est supérieure, plus l'image de marque du canton s'améliore et l'argent mis à disposition peut être utilisé de manière efficiente. Ainsi, les deux types d'indicateurs devraient s'égaliser pour atteindre l'optimum d'efficacité.

## 7. Synthèse de tous les cantons

---

### 7.1. Système d'évaluation dans les différents cantons romands

Parmi les cantons visités, le Valais est celui qui travaille avec des contrats de prestation depuis le plus grand nombre d'années. En effet, le canton de Genève a instauré ce mode de fonctionnement depuis un an seulement et les résultats n'ont pas encore pu être analysés.

Quant aux autres cantons (Fribourg et Vaud), il n'existe aucune pratique officielle commune à tous les services. Chacun évalue individuellement la politique publique mise en place avec l'approbation du Conseil d'Etat. Certains services, comme celui de la formation professionnelle du canton de Fribourg ou celui de l'enseignement supérieur du canton de Vaud ont des objectifs clairs à atteindre avec des indicateurs qui s'y rattachent. D'autres, en revanche, possèdent des moyens informels qu'il a fallu identifier durant les entretiens et qui ont été relatés dans l'analyse ci-dessus.

Toutefois, les normes établies au niveau fédéral et mentionnées dans le chapitre 4 (Contexte suisse) sont respectées et ont été abordées lors de chaque entretien. Les services les plus touchés sont ceux de la formation professionnelle. Le Masterplan établi par la Confédération donne les lignes directrices claires que chacun s'efforce de suivre par la suite.

### 7.2. Les indicateurs d'effet dans les différents cantons

La plupart des chefs de service se sont rendu compte de l'utilité de ce type d'indicateurs. Malheureusement, les indicateurs qui ont été privilégiés jusqu'à maintenant concernent ceux relatifs aux coûts. En effet, les services doivent rendre des comptes aux instances supérieures (Conseil d'Etat) pour justifier l'allocation du financement et le respect des budgets. C'est pour cette raison que des indicateurs financiers, comme le coût par filière ou le coût par étudiant sont largement développés.

Dans l'optique de revenir à un contrôle plus qualitatif, certains chefs de service ont fait part de leur envie de changement et de leurs projets actuels. Beaucoup d'entre eux ont avoué ne pas savoir comment s'y prendre pour éviter une surcharge de travail.

Cependant, il est important de relever qu'il est vraiment compliqué d'introduire des indicateurs d'effet pour mesurer une politique publique. Même un rapport de l'OCDE mentionne qu'il est « ambitieux de vouloir développer des indicateurs mesurant réellement les réalisations (« outputs ») et les résultats (« outcomes ») des administrations publiques. « ... » Au niveau international, le débat sur la façon de mesurer les réalisations et les résultats dans le secteur public demeure. »<sup>131</sup>

---

<sup>131</sup> OCDE, Panorama des administrations publiques 2009, page 10

Après plusieurs recherches, il en est ressorti que les services qui mettent en place de tels indicateurs le font plutôt sous la forme d'enquêtes de satisfaction. Il est vraiment très compliqué de générer un indicateur d'effet puisqu'il faut prendre en compte tous les facteurs externes qui peuvent influencer, de manière directe ou indirecte, le critère évalué.

Parfois, les services s'inspirent ou collaborent avec des pays ou des réseaux externes à la Suisse. Le service de l'enseignement obligatoire du canton de Fribourg par exemple, s'est appuyé sur un référentiel élaboré par un institut d'évaluation des établissements de Munich et traduit en français par le canton de Fribourg pour créer son évaluation externe. D'autres, comme nous pouvons le constater dans les tableaux comparatifs (annexe 2), s'inspirent des bonnes pratiques existant dans d'autres pays, principalement au Canada et en France, ou vont plus simplement reprendre ce qui existe déjà dans les cantons voisins.

Finalement, tous les cantons possèdent des statistiques internes à leur Département. Malheureusement, elles ne sont pas utilisées et mises en relation pour créer des indicateurs. Des données pertinentes sont ainsi disponibles mais pas utilisées à bon escient.

### 7.3. Facteurs d'influence

Suite aux entretiens effectués, il en ressort que les principaux facteurs influençant la mise en place d'un système de controlling dans les différents cantons concernent :

- **la volonté et la disposition des différents chefs de service** : si un chef de service a appris à travailler et étudié l'utilité des indicateurs comme base de travail et de correction, il est plus apte à instaurer un tel système au sein de son service,
- **les moyens et le budget de l'Etat à disposition des différents services** : la mise en place du concept engendre de nombreux coûts, principalement en personnel. Durant les entretiens effectués, bon nombre de chefs de service ont mentionné le fait que le budget était trop restreint pour pouvoir développer ces outils,
- **l'existence d'un service dédié à la recherche** : un service de recherche comprend normalement bon nombre de chercheurs professionnels. Ceux-ci peuvent donc approfondir les besoins du chef de service et du Conseil d'Etat pour établir les indicateurs nécessaires et trouver des corrélations permettant d'améliorer la politique publique,
- **l'engagement des acteurs concernés** : il a également été remarqué que certains chefs de service étaient plus ouverts et intéressés que d'autres sur le sujet. Si un blocage existe au sommet de la pyramide, il sera très difficile de développer un concept qui demande l'approbation et le dynamisme de toutes les parties prenantes,
- **la précision des objectifs mis en place (orientation qualité des objectifs ou non)** : les services qui n'ont pas d'objectifs clairement définis ne pourront pas créer d'indicateurs, puisque ceux-ci ne feront référence à aucune base précise. Ainsi, la première étape à franchir consiste à expliciter des objectifs SMART,

- **la collaboration entre les différents services** : finalement, il a été observé que les services qui collaborent directement ou indirectement (via un service de la recherche) ont plus de facilité et une vision beaucoup plus transversale de la notion de politique publique de formation. En effet, si chaque chef de service se limite à son domaine, les notions de transition entre les différentes écoles est très difficile à observer. De ce fait, les indicateurs d'effet sont beaucoup moins pertinents, car ils ne peuvent pas être observés sur toute la durée des études,
- **le style de management utilisé** : comme nous venons de le mentionner, tous les acteurs doivent se sentir intégrés dans le processus de controlling afin qu'il soit le plus efficace possible. Dès lors, si le management est trop fort et qu'aucune responsabilité n'est déléguée, les acteurs se situant plus bas dans l'échelle ne s'investiront pas. Certains services subissent une pression plus importante que d'autres du Conseil d'Etat, de sorte que leur liberté se trouve restreinte pour créer de nouveaux indicateurs d'effet. A contrario, le chef du service de l'enseignement secondaire du deuxième degré du canton de Fribourg par exemple délègue de nombreuses tâches aux employés du service dans le but de les responsabiliser. Dans ce cas, ils se sentent motivés et s'impliquent vraiment dans le suivi des indicateurs.

## 8. Catalogue d'indicateurs

---

Suite à l'analyse développée des politiques publiques de l'éducation et de la formation (objectifs et indicateurs) des cantons ci-dessus, un catalogue d'indicateurs d'effet pour le canton du Valais va être proposé. Celui-ci sera en accord avec les objectifs suivis par les différents chefs de service et répertoriés dans le budget 2011.

Il faut relever que le tableau de bord actuel peut être qualifié de passablement chargé. En effet, lors des entretiens, tous les chefs de service ont mentionné le fait qu'actuellement, il existait déjà un nombre d'indicateurs quantitatifs impressionnant, mais que tous ne leur était pas forcément utile dans la gestion du service. Rappelons une précédente citation de Verhoest et Voets : « l'élaboration de trop d'objectifs et d'indicateurs nuit à la transparence de la planification stratégique. »<sup>132</sup> Par contre, il manque visiblement beaucoup d'informations qualitatives sur des sujets très variés.

Les indicateurs développés ci-dessous seront utiles pour gérer la politique publique de l'éducation. Il relèvera de la compétence des différents services de calculer ou d'estimer une valeur-cible et un délai de mise en place de la mesure.

Chaque indicateur développé est lié à un objectif repris du budget 2011. Avant de débiter, il faut ajouter qu'une grande quantité d'études nationales ou internationales existent. Elles ne sont pas utilisées à bon escient au sein du Département. De ce fait, certaines études comprennent des indicateurs pertinents recensés ci-dessous.

Dans les indicateurs proposés, certains nécessitent une enquête de satisfaction. Pour offrir une politique publique correspondant au mieux aux attentes et aux besoins des citoyens ainsi qu'en termes d'indicateur d'effet, il s'agit de la méthode la plus adaptée. En effet, selon le type d'enquête et d'information à obtenir, les destinataires seront sélectionnés en fonction de leur appartenance ou non au public-cible. Suite à cela, l'interprétation de ces données permettra de prendre les mesures nécessaires. Il n'est cependant pas utile de distribuer ces questionnaires toutes les années. Une fois par législature (tous les 4 ans) devrait être une fréquence acceptable, compte tenu des coûts conséquents engendrés par l'élaboration d'une telle mesure. Celle-ci devra finalement être réalisée de manière professionnelle et diffusée à l'aide de moyens adaptés pour obtenir un maximum de réponses utilisables.

La notion de dossier de l'élève apparaît également. Cette idée consiste à créer, pour chaque élève commençant sa scolarité, un dossier comprenant les données générales de l'élève (coordonnées, âge, situation socio-économique de la famille,...). Puis, tout au long de sa formation, de nouvelles informations se rajoutent (résultats aux examens, études poursuivies,...) dans le but de connaître constamment le parcours du jeune et de pouvoir créer des statistiques et des indicateurs pertinents.

Dans certains services, nous avons constaté que des objectifs étaient trop larges. Il était ainsi très compliqué de pouvoir le cerner afin de créer des indicateurs adaptés.

---

<sup>132</sup>Joris Voest, Geert Bouckaert, Koen Verhoest, Research project : Performance contracts within the cultural sector, 2002

## 8.1. Service de l'enseignement

Selon une récente enquête de l'OCDE, en Suisse, « l'impact du milieu socio-économique sur les acquis scolaires est supérieur à la moyenne de la zone OCDE, surtout compte tenu du niveau d'instruction des parents. »<sup>133</sup> De même, « les acquis que possèdent les élèves à l'issue de la scolarité obligatoire sont très variables d'un canton à l'autre. Ces variations pourraient s'expliquer par les différences marquées entre les cantons sur le plan des caractéristiques socio-démographiques et de la proportion de population issue de l'immigration. »<sup>134</sup> Ces données ont été prises en compte et certains indicateurs ont été créés sur cette base.

Objectif politique : assurer l'enseignement au niveau des degrés enfantin, primaire et secondaire non professionnel

Sous-objectif commun aux deux domaines (obligatoire et post obligatoire)

CONTRÔLER DE FAÇON GÉNÉRALE L'ENSEIGNEMENT DISPENSÉ DANS LES ÉCOLES	
Indicateur	Manière de l'obtenir
<p><u>Taux d'actes de violences graves signalés dans les établissements</u></p> <p>Cet indicateur, utilisé à Genève, permettrait de mesurer le climat scolaire. Logiquement, la performance des élèves varie également en fonction de l'ambiance régnant dans un établissement. Lorsque la peur est omniprésente, les résultats sont beaucoup moins bons qu'ailleurs. Si un établissement présente un taux plus élevé, des mesures de sensibilisation ou des projets autour du thème de la violence pourraient être développés.</p>	<p>Statistiques à récolter auprès des établissements</p>
<p><u>Niveau de compétences atteint par la population adulte en Suisse (respectivement en Valais) par rapport à d'autres pays (respectivement cantons)</u></p> <p>« Les compétences de bases sont une mesure directe du capital humain. Elles sont acquises en premier lieu au sein du système éducatif et sont développées, actualisées voire simplement maintenues par des activités cognitives dans le monde du travail et dans la sphère privée ainsi que par des activités d'apprentissage tout au long de la vie. Elles peuvent ainsi être considérées comme étant à la fois des résultats directs et indirects du système éducatif dans la mesure où le niveau de formation d'une personne détermine aussi grandement la</p>	<p>OFS</p> <p>Etude internationale « Adult Literacy and Life Skills Survey" (ALL) auprès de personnes entre 16 et 65 ans, mesurant :</p> <p>- la littératie (capacité à utiliser l'information des textes suivis et</p>

<sup>133</sup> OCDE, par André Fuentes, « Améliorer les résultats de l'enseignement en Suisse », Dpt des Affaires économiques, document de travail n°838, février 20 11, page 6

<sup>134</sup> OCDE, par André Fuentes, « Améliorer les résultats de l'enseignement en Suisse », Dpt des Affaires économiques, document de travail n°838, février 20 11, page 8

<p>pratique de ces autres activités favorisant un développement continu des compétences. »<sup>135</sup></p> <p>Les résultats de l'étude ALL (voir ci-contre) peuvent permettre de se positionner par rapport à d'autres pays. Il s'agit d'une des rares études réalisées auprès d'adultes et qui concerne des notions apprises durant l'école obligatoire.</p>	<p>schématiques)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- numératie (capacité à traiter les aspects mathématiques des problèmes de la vie courante)</li> <li>- résolution de problèmes</li> </ul>
<p><u>Mouvements d'élèves entre l'enseignement privé et public</u></p> <p>Le passage d'un élève d'un établissement privé à public peut indiquer le niveau de qualité du système de formation public dans un canton. Si les parents jugent la politique publique adéquate, ils peuvent décider d'inscrire leur enfant dans une école publique.</p> <p>En effet, les indicateurs n'existent pas uniquement pour rechercher un défaut ou une problématique au sein d'une administration. Ils peuvent aussi indiquer le bon fonctionnement du Département.</p>	<p>Statistiques des élèves arrivant dans l'enseignement obligatoire public au cours de leur scolarité obligatoire et étant issus du privé (à récolter auprès des établissements scolaires)</p>

- **Au niveau de la scolarité obligatoire :**

GARANTIR UN ENSEIGNEMENT DE BASE DES MATIÈRES SCOLAIRES PAR L'ÉLABORATION ET L'ÉVALUATION DES PROGRAMMES SCOLAIRES	
<b>Indicateur</b>	<b>Manière de l'obtenir</b>
<p><u>Evolution de la moyenne des résultats des élèves aux épreuves cantonales</u></p> <p>La comparaison dans le temps des résultats aux épreuves cantonales peut se révéler une indication judicieuse pour le Département. En effet, le canton de Genève suit ces données avec attention, puisqu'elles font partie intégrante de leur budget. Cela permet de se rendre compte de la pertinence des moyens d'enseignement utilisés, de la constance de la qualité des résultats et de porter une attention plus particulière à certaines branches en cas d'alerte de l'indicateur. Cependant, la moyenne peut être trompeuse, car elle ne tient pas compte de la dispersion des notes (si 2 élèves obtiennent la note 4 ou si 1 élève reçoit la note de 6 et un autre de 2, la moyenne sera similaire). De ce fait, l'indicateur ci-dessous a été créé pour remédier à ce problème.</p>	<p>Statistiques à obtenir auprès des établissements scolaires</p>

<sup>135</sup> Site Internet de l'OFS,  
<http://www.bfs.admin.ch/bfs/portal/fr/index/themen/15/02/key/ind5.indicator.51412.514.html?open=1,2,7#7>  
(20.06.2011)

<p><u>Evolution du taux de réussite des élèves aux épreuves cantonales</u></p> <p>Le taux de réussite ou d'échec est à mettre en relation avec l'indicateur ci-dessus (celui de la moyenne). Il relève de la capacité des élèves à réussir leur année scolaire et peut être comparé entre les différents cantons. Cet indicateur sera d'autant plus intéressant qu'avec l'entrée en vigueur du Plan d'Etude Romand, tous les objectifs à atteindre par les élèves seront semblables et une véritable comparaison pourra avoir lieu.</p>	<p>Statistiques à obtenir auprès des établissements scolaires</p>
<p><u>Comparaison de la moyenne de classe obtenue aux examens cantonaux sur plusieurs années</u></p> <p>Cet indicateur permet de contrôler les méthodes utilisées par un enseignant. Si, sur plusieurs années, la moyenne de classe obtenue aux examens cantonaux est significativement inférieure à celle de ses collègues, il faudrait remettre en question les capacités professionnelles de cet enseignant. Cet indicateur doit bien être calculé sur plusieurs années et non pas sur une seule, car il peut parfois arriver qu'une classe soit moins performante qu'une autre.</p>	<p>Statistiques à obtenir auprès des établissements scolaires</p>
<p><u>Résultats obtenus par rapport aux études PISA</u></p> <p>Les études PISA sont effectuées à l'échelle internationale durant la scolarité obligatoire. De ce fait, elles peuvent être considérées comme une source fiable d'information sur le niveau et les compétences des enfants résidant dans différents pays. Le rapport publié après chaque étude PISA se révèle d'une grande précision et devrait être analysé par le canton. Ainsi, la politique publique mise en place en Suisse et plus particulièrement dans le canton pourrait être évaluée et les bonnes pratiques d'autres pays identifiées. En résumé, il s'agirait de réaliser une analyse de ces enquêtes sous la forme d'un benchmark afin de vérifier régulièrement si le niveau de formation suisse est comparable aux autres pays.</p>	<p>Rapport PISA publié après chaque enquête par l'OCDE</p>
<p><u>Degré de satisfaction</u></p> <p>Le degré de satisfaction des parents, des professeurs, de la direction et des élèves par rapport à l'enseignement en vigueur, à la qualité de l'établissement (infrastructure et climat) doit être connu pour qu'une amélioration et une prise en compte aient lieu dans la politique publique actuelle. Toutefois, les questions aux élèves doivent plutôt concerner l'environnement de travail que la qualité des cours, car ils sont encore trop jeunes pour se prononcer sur le sujet. Les inspecteurs scolaires pourraient également donner leur avis sur la qualité de l'enseignement.</p>	<p>Enquête de satisfaction à l'instar de « l'évaluation externe » (annexe 5) instaurée dans le canton de Fribourg</p>

VEILLER À ASSURER UNE HARMONIEUSE CONTINUITÉ ENTRE LES NIVEAUX ET DEGRÉS D'ENSEIGNEMENT	
Indicateur	Manière de l'obtenir
<p><u>Taux de sortie du système valaisan d'enseignement et de formation à l'issue du cycle d'orientation</u></p> <p>Après la formation obligatoire, si un élève n'a pas pris de décision pour son avenir, il risque fort de ne poursuivre aucune formation subséquente, à moins qu'il ne parte à l'étranger. Or, l'objectif étant d'assurer une transition optimale, le canton devrait s'intéresser plus aux jeunes en difficulté à ce stade.</p> <p>Une solution consisterait à introduire un matricule pour chaque élève, comme cela se pratique au niveau de la formation tertiaire. Ainsi, chacun disposerait d'un numéro qui correspondrait à un fichier enregistré dans une liste Excel. Il suffirait, par la suite, de comparer la liste des élèves ayant terminé leur formation obligatoire à celle des élèves inscrits dans une nouvelle formation. Les numéros manquants seraient alors ceux des élèves auxquels il faudrait s'intéresser.</p>	<p>Statistiques obtenues au travers des jeunes qui ne se réinscrivent pas dans une formation subséquente et qui ne partent pas à l'étranger à la fin de la scolarité obligatoire</p>

SECONDER LA FAMILLE DANS L'ÉDUCATION ET L'INSTRUCTION DE LA JEUNESSE	
Indicateur	Manière de l'obtenir
<p><u>Différentiel de réussite ou de résultat entre les établissements en fonction du milieu socio-économique de la famille</u></p> <p>Selon le canton de Fribourg, « les résultats obtenus aux épreuves cantonales par les établissements sont clairement corrélés avec leur statut socio-économique, lequel explique presque 60 % des différences constatées. »<sup>136</sup> Ainsi, il serait intéressant d'effectuer une telle étude en Valais. Si l'hypothèse se trouvait confirmée et que les enfants ayant des moyens limités présentent des taux de réussite inférieurs, les établissements réunissant plus de familles défavorisées pourraient recevoir une allocation complémentaire permettant de développer des projets pour améliorer ces résultats.</p>	<p>Statistiques récoltées auprès des établissements scolaires</p>
<p><u>Résultats des élèves selon la langue maternelle</u></p> <p>Comme le solde migratoire suisse est positif, le nombre d'élèves allophones suivant une scolarité dans notre pays est en augmentation. Cette hausse est due, en partie, à l'accord de libre circulation des personnes avec l'Union Européenne. Souvent, ces familles n'ont que peu de connaissances, voire même aucune en français. Les enfants sont souvent livrés à eux-mêmes en ce qui concerne le travail scolaire.</p>	<p>Statistiques récoltées auprès des établissements scolaires concernant les résultats des élèves, selon leur langue maternelle</p>

<sup>136</sup> Canton de Vaud, DGEO, Les indicateurs de l'enseignement obligatoire, avril 2010

<p>L'effet de ce phénomène réside dans une plus faible réussite des élèves allophones. Si une liste indiquant la langue maternelle des enfants est créée, il sera ainsi plus facile de mettre en place des structures d'aide (cours d'appui,...) pour chacune des nationalités.</p>	
<p><u>Niveau de performance atteint par les enfants avant leur entrée à l'école enfantine, selon le statut socioéconomique</u></p> <p>Selon la langue maternelle, le pays d'origine ou encore le revenu des parents, les enfants ne présentent pas tous les mêmes capacités au commencement de l'école obligatoire. De ce fait, il serait pertinent de référencer ces différences afin de pouvoir introduire des moyens et des ressources supplémentaires aux familles qui en ont besoin. Le résultat permettrait d'atteindre une certaine équité entre les élèves qui débutent leur scolarité.</p>	<p>Tests à effectuer au début de la scolarisation de l'enfant</p>
<p><u>Répartition dans les niveaux I et II du CO des élèves issus de 6ème primaire selon le genre et la catégorie socioprofessionnelle des parents</u></p> <p>Repris de la brochure genevoise, cet indicateur indique que les enfants issus de parents ouvriers ou cadres n'intègrent pas les mêmes niveaux et obtiennent des résultats différents. Or, si l'objectif consiste à seconder la famille dans l'éducation, il serait intéressant de proposer des aides aux familles en fonction des possibilités qu'ils possèdent d'aider leur enfant dans l'apprentissage du savoir.</p>	<p>Statistiques à collecter auprès de chaque CO</p>
<p><u>Effet des différentes caractéristiques sociodémographiques sur le score des élèves aux épreuves cantonales (langue maternelle, sexe, catégorie socioprofessionnelle des parents)</u></p> <p>L'influence du contexte familial et extérieur joue souvent un rôle décisif dans le développement des capacités scolaires. De ce fait, il serait pertinent de « classer » les résultats des élèves aux épreuves cantonales selon leur langue maternelle, sexe ou catégorie socioprofessionnelle des parents. Bien entendu, le facteur de stress et la perte de moyens associés aux examens cantonaux doivent être pris en compte. Cependant, si tout un échantillon d'élèves ayant les mêmes caractéristiques présente des insuffisances ou réussites similaires, il faut s'y intéresser davantage et étudier les facteurs pour créer des corrélations.</p>	<p>Statistiques à collecter auprès de chaque établissement scolaire, pour toutes les classes ayant passé des épreuves cantonales</p>

- **Au niveau post obligatoire :**

GARANTIR UN ENSEIGNEMENT ADÉQUAT PAR L'ÉLABORATION DES PROGRAMMES SCOLAIRES ET PAR LA MISE À DISPOSITION DE LOCAUX EN SUFFISANCE	
Indicateur	Manière de l'obtenir
<p><u>Evolution des résultats des élèves aux épreuves de diplôme ou de maturité</u></p> <p>Cet indicateur permet de surveiller, dans la durée, si les compétences atteintes par les étudiants sont toujours d'un niveau satisfaisant et si les effets de l'enseignement présentent toujours les mêmes qualités. Etant donné que les épreuves de diplôme sont validées par des professionnels, nous pouvons partir du principe que le niveau est constant d'année en année. De ce fait, si une branche présente un déficit, il faudra s'interroger sur les causes (enseignant, méthode d'enseignement,...) par une enquête menée auprès des personnes concernées, soit des professeurs, des inspecteurs scolaires, puis auprès des élèves. Les réponses des élèves doivent être analysées avec plus de recul, car ils n'ont souvent pas la maturité nécessaire pour donner leur avis.</p>	<p>Statistiques des moyennes des élèves aux résultats des examens de diplôme récoltées auprès des établissements scolaires, puis en cas de besoin, enquête auprès des personnes concernées (professeurs, inspecteurs, élèves)</p>
<p><u>Degré de satisfaction sur les connaissances et compétences acquises lors de la formation secondaire</u></p> <p>Afin de juger de la qualité de l'enseignement dispensé au niveau de la formation secondaire, il serait nécessaire de connaître la satisfaction des élèves environ une année après l'obtention de leur diplôme ou maturité au sujet des capacités acquises lors de leur formation et de l'utilité des notions apprises pour leur situation actuelle.</p>	<p>Enquête de satisfaction auprès des anciens diplômés</p>

VEILLER À ASSURER UNE HARMONIEUSE CONTINUITÉ AVEC LES ÉCOLES SECONDAIRES DU 1 <sup>ER</sup> DEGRÉ (CO)	
Indicateur	Manière de l'obtenir
<p><u>Taux et raisons d'échec en fin de 1ère année des écoles secondaires</u></p> <p>Cet indicateur permettrait tout d'abord de différencier les taux d'échec entre les différentes écoles et formation du secondaire. Par la suite, il serait utile de connaître la raison de ces échecs. Dans 2 situations d'échec, des mesures devraient être prises :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- certains jeunes s'inscrivent dans une école car ils n'ont pas pu effectuer ce qu'ils désiraient en premier lieu. De ce fait, ils ne se donnent pas les possibilités de réussir l'année scolaire par manque de motivation. Dans ce cas, il est nécessaire de s'intéresser à la source du problème, soit aux raisons pour lesquelles le jeune n'a pas pu effectuer la formation souhaitée.</li> <li>- les exigences de l'institution sont trop élevées par rapport au</li> </ul>	<p>Statistiques et questionnaire auprès des élèves qui échouent</p>

<p>niveau des étudiants : dans ce cas, il faut comparer les attentes de l'établissement par rapport à d'autres offrant la même formation et réajuster les objectifs si nécessaire.</p> <p>Il faut cependant rester prudent face aux réponses des étudiants, car bien souvent, ils ne disposent pas du recul nécessaire pour donner une réponse objective.</p>	
<p><u>Degré de préparation atteint lors du CO</u></p> <p>Le but du CO étant de préparer les élèves à réaliser une formation subséquente, il serait appréciable d'obtenir des retours à ce sujet. Pour cela, deux moyens peuvent être utilisés :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- les statistiques d'échec à la fin de la 1ère année de la formation post obligatoire,</li> <li>- un questionnaire peut être remis aux parents et aux étudiants afin qu'ils puissent exprimer leur avis sur la question (si les élèves ont reçu les notions nécessaires à la réussite de l'école subséquente ou s'il existe des manquements à corriger).</li> </ul>	<p>Statistiques / Enquête de satisfaction auprès des parents et des étudiants</p>
<p><u>Evolution de la répartition dans les formations de l'enseignement secondaire II public des élèves scolarisés au CO l'année précédente selon les niveaux</u></p> <p>Les niveaux dans les CO sont aujourd'hui très contestés. Cet indicateur permettrait de contrôler l'influence des niveaux au CO sur le futur des élèves, en termes de voie de formation et de facilité à y entrer. Une réponse aux questions suivantes pourrait être apportée :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- est-ce que certains élèves suivant les cours en niveau II au CO ont quand même la possibilité d'atteindre une maturité académique ?</li> <li>- si une formation regroupe plus d'élèves de niveau II du CO, est-ce parce qu'elle est plus abordable et demande moins d'exigence ?</li> <li>- est-ce que les jeunes qui ont suivi un cursus en niveau II ont plus de peine à trouver des places d'apprentissage ?</li> </ul>	<p>Statistiques qui peuvent être récoltées grâce à un dossier de l'élève créé au début de la scolarité obligatoire jusqu'à la fin de sa formation</p>
<p><u>Répartition dans les formations de l'enseignement secondaire II public des élèves scolarisés au CO, selon le genre et la catégorie socioprofessionnelle des parents</u></p> <p>Comme nous l'avons déjà mentionné, la situation familiale et professionnelle des parents peut avoir une influence considérable sur la formation de l'enfant. Ainsi, cet indicateur nous informe sur la différence entre les formations (formation gymnasiale, professionnelle,...) selon les moyens financiers dont les parents disposent. Dans le canton de Genève par exemple, il a été prouvé que</p>	<p>Statistiques récoltées auprès des établissements du secondaire II ou dans le dossier de l'élève</p>

<p>« les enfants de milieu modeste ou défavorisé s'orientent beaucoup plus souvent vers la formation professionnelle initiale que les enfants de cadres supérieurs, qu'il s'agisse d'une formation en école à plein temps (23% contre 11%) ou en entreprise (8% contre 2%). Ceci est en lien avec le fait que les enfants de milieu modeste ou défavorisé ont plus souvent été en regroupement B au CO, ce qui témoigne de la persistance de l'inégalité des chances tout au long du processus d'orientation. »<sup>137</sup></p>	
<p><u>Evolution du nombre de réorientation après la 1ère année du secondaire II</u></p> <p>Lors de la discussion avec le chef de service, ce dernier a insisté sur le fait que le canton perdait la trace de certains jeunes une année après leur sortie du CO, car ils changeaient d'avis sur leur future orientation professionnelle. Certains, n'étant pas satisfaits de leur choix, se désinscrivent de leur école et ne se réinscrivent pas dans une nouvelle. Ainsi, si ce nombre de jeunes augmente, il faudrait prendre des mesures au CO, notamment par une meilleure orientation scolaire.</p>	<p>Statistiques récoltées :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- auprès des établissements du secondaire II</li> <li>- grâce au dossier de l'élève qui recense tout son parcours</li> </ul>

PRÉPARER LES ÉLÈVES AUX CARRIÈRES PROFESSIONNELLES OU AUX ÉTUDES SUPÉRIEURES SELON LE CARACTÈRE PROPRE DE CHAQUE ÉCOLE	
<b>Indicateur</b>	<b>Manière de l'obtenir</b>
<p><u>Taux d'échec dans les écoles subséquentes</u></p> <p>Par rapport aux formations reçues, il serait intéressant d'identifier pour chacune des formations les taux d'échec, soit par exemple :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- taux d'échec en 1ère année de l'université pour les maturités gymnasiales</li> <li>- taux d'échec en 1ère année des HES pour les maturités professionnelles ou les diplômes de l'ECG selon les filières des HES</li> </ul> <p>Si ce taux est trop élevé, il serait alors nécessaire de modifier les attentes de l'école inférieure ou de recommander aux élèves de prendre des cours particuliers avant de commencer l'école désirée.</p>	<p>Statistiques réunies auprès des écoles du degré tertiaire</p>
<p><u>Situation principale des certifié-e-s de niveau secondaire II</u></p> <p>A la sortie des écoles secondaire II, certains jeunes se lancent directement dans la vie active. De ce fait, il serait intéressant de connaître leur situation professionnelle une année ou deux après la fin de leur formation. Cela permettrait de connaître si les méthodes théoriques apprises sont utiles dans la vie pratique et quels seraient les</p>	<p>Enquête 1 à 2 ans après l'obtention du certificat du secondaire II auprès des certifiés. Les adresses seraient</p>

<sup>137</sup> L'enseignement à Genève : Ensemble d'indicateurs genevois d'enseignement et de formation, page 121

<p>filiales ou les cours à améliorer pour atteindre l'optimum. Suivant l'activité professionnelle des jeunes, il serait également possible de déterminer plus clairement les débouchés possibles suivant les écoles et les filiales choisies. Cette information serait utile pour les conseillers en orientation, afin de conseiller les jeunes au CO.</p>	<p>récoltées grâce au dossier de l'élève. Le canton peut ainsi savoir lorsque le jeune arrête ses études pour se lancer dans la vie active.</p>
--	---

## 8.2. Service de la formation professionnelle

Objectif politique : assurer l'exécution au niveau cantonal de la Loi fédérale sur la formation professionnelle en développant l'ensemble des activités liées à l'enseignement professionnel, à l'orientation scolaire et professionnelle et à la formation continue.

<p>DÉVELOPPER, CONSOLIDER ET CONTRÔLER LA FORMATION PROFESSIONNELLE INITIALE DE BASE EN SYSTÈME DUAL (APPRENTISSAGE), SUBSIDIAREMENT EN ÉCOLE DES MÉTIERS, EN COLLABORATION AVEC LES PARTENAIRES DU SERVICE DE LA FORMATION PROFESSIONNELLE (PRINCIPALEMENT AVEC LES ASSOCIATIONS PROFESSIONNELLES)</p>	
<p><b>Indicateur</b></p>	<p><b>Manière de l'obtenir</b></p>
<p><u>Nombre d'entreprises acceptant de former par rapport au nombre d'entreprises contactées</u></p> <p>Ce ratio permet de constater l'attrait de la formation professionnelle pour les entreprises. Si ce taux est élevé, cela signifie que les patrons s'impliquent en faveur de la relève. Dans le cas contraire, des mesures doivent être prises pour permettre aux jeunes de pouvoir se former.</p>	<p>Statistiques tenues par le Département</p>
<p><u>Nombre d'autorisation de former délivrées auprès des secteurs dans lesquels il manque de places d'apprentissage</u></p> <p>Actuellement, si l'on considère les chiffres globaux, il ne manque pas de place d'apprentissage en Valais. Il y a une inadéquation entre les places mises sur le marché dans certains secteurs et la quantité demandée. De ce fait, il serait judicieux de se concentrer sur les domaines dans lesquels il manque de place d'apprentissage et de mettre en œuvre des actions de promotion auprès des entreprises concernées.</p>	<p>Répertorier les secteurs dans lesquels il manque de places d'apprentissage et comparer avec le nombre de nouvelles autorisations délivrées dans ce secteur</p>
<p><u>Nombre de jeunes n'ayant pas trouvé de place d'apprentissage par rapport au nombre de places restant inoccupées sur le marché</u></p> <p>Durant l'entretien avec le chef de service, celui-ci a mentionné le fait qu'il y avait plus de places d'apprentissage disponibles que d'élèves souhaitant entrer en formation. Cependant, les attentes du marché et</p>	<p>Statistiques tenues par le Département</p>

<p>celles des étudiants ne concordent pas. En effet, certains secteurs attirent beaucoup moins les jeunes, et certaines places restent inoccupées. Ainsi, il serait intéressant de promouvoir les postes pour lesquelles des places restent libres. Cela peut être effectué via des conférences sur un métier ou une industrie précise pour essayer de rassembler la demande et l'offre de places d'apprentissage.</p>	
<p><u>Cause des résiliations des contrats d'apprentissage</u></p> <p>Il faut connaître la cause exacte de la résiliation des contrats d'apprentissage. Les cantons de Genève et de Berne entre autres, se sont penchés plus précisément sur la question. Les causes peuvent être multiples : insatisfaction du choix du métier, manque de capacité, mauvaise intégration dans l'entreprise,... Si les statistiques indiquent une trop grande part d'insatisfaction du choix d'apprentissage, des mesures doivent être prises au CO pour mieux orienter les jeunes. Si ces derniers manquent de capacités, il faudrait alors revoir les exigences du CO afin de mieux les préparer à leur futur.</p>	<p>Enquête qualitative auprès des jeunes ayant résilié leur contrat dans le but de connaître la cause de la résiliation</p>

CONSOLIDER L'ORIENTATION PROFESSIONNELLE, UNIVERSITAIRE ET DE CARRIÈRE EN LIEN AVEC LA NOUVELLE LOI SUR LE CYCLE D'ORIENTATION	
<b>Indicateur</b>	<b>Manière de l'obtenir</b>
<p><u>Pourcentage d'élèves n'ayant jamais consulté un conseiller d'orientation au moins une fois en dernière année du CO en rapport avec le nombre de jeunes n'ayant pas de projet professionnel</u></p> <p>Le rôle d'un conseiller en orientation étant d'aider un élève à trouver une voie de formation qui lui corresponde, il serait intéressant de constater le nombre de jeunes qui ne les consultent pas. Si une corrélation existe entre les deux données, il serait peut-être judicieux de rendre cette visite obligatoire pour ceux n'ayant pas de projet professionnel en dernière année du CO.</p>	<p>Statistiques à tenir par les cycles d'orientation et à inscrire individuellement dans le dossier de l'élève</p>
<p><u>Taux de passage globaux dans les HES après la maturité professionnelle, selon le profil de maturité (technique, commerciale, artistique, artisanal, sciences de la nature, santé)</u></p> <p>Pour connaître les effets et les résultats des formations professionnelles, il serait utile d'analyser le taux de jeunes qui se dirigent vers une filière HES, en fonction de leur profil de maturité obtenue. Si peu d'élèves d'une filière se dirigent vers la HES, il faut étudier plus en détail les causes.</p>	<p>Statistiques données par les HES</p>

GARANTIR UNE OFFRE DE PERFECTIONNEMENT PROFESSIONNEL (FORMATION PROFESSIONNELLE SUPÉRIEURE, HORS DU DOMAINE DES HAUTES ÉCOLES ; FORMATION CONTINUE À DES FINS PROFESSIONNELLES ; FORMATION CONTINUE EN GÉNÉRAL), LA PROMOUVOIR, INCITER LES PERSONNES À SE PERFECTIONNER ET FAVORISER LA RÉORIENTATION ET LA RÉINSERTION PROFESSIONNELLE	
Indicateur	Manière de l'obtenir
<p><u>Transition vers la formation professionnelle supérieure</u></p> <p>Cet indicateur, inspiré de l'OFS, met en évidence la part des personnes ayant obtenu une qualification du secondaire II et qui se sont dirigées vers une formation professionnelle supérieure.</p> <p>Il s'agit d'une information importante, puisque l'objectif du Département consiste à inciter la population à se perfectionner. Dans ce cadre, il n'a été tenu compte que des personnes entre 25 et 64 ans. Il serait intéressant de connaître le taux valaisan par rapport à celui des autres cantons, pour pouvoir se comparer.</p>	Indicateur publié par l'OFS
<p><u>Taux de participation à la formation continue professionnelle</u></p> <p>Par opposition à la formation professionnelle supérieure, la formation continue professionnelle permet aux entreprises de garder des employés toujours formés aux dernières nouveautés. La formation continue n'a pas de rapport direct avec la formation de base obtenue. Toute personne peut y participer.</p> <p>Au niveau de l'OFS, un indicateur mesure le nombre de personnes ayant participé au moins une fois durant les 12 derniers mois à une formation continue, selon le sexe, le secteur économique, les grandes régions, le groupe de profession et le niveau de formation. A nouveau, il serait judicieux de connaître l'état de cet indicateur pour le canton du Valais afin de pouvoir prendre des mesures si certaines catégories n'ont pas suffisamment la possibilité de se former.</p>	Indicateur publié par l'OFS
<p><u>Taux de non-réinsertion professionnelle après une rupture de formation (résiliation de contrat)</u></p> <p>Cet indicateur touche un problème particulièrement sensible au sein du service. En effet, de nombreux jeunes restent inactifs après avoir connu un échec professionnel (rupture de contrat d'apprentissage). Dans la situation économique actuelle, il est impératif de bénéficier d'une formation minimale. De ce fait, ces jeunes doivent être suivis et une solution doit être trouvée pour chaque cas (réinsertion, réorientation,...).</p>	Statistiques à relever en fonction de la situation scolaire de l'élève inscrit dans le dossier de l'élève.

<p><u>Satisfaction par rapport à la formation continue reçue</u></p> <p>Toujours dans le but de satisfaire au mieux la population, les personnes ayant suivi une formation continue devraient être interrogées sur la qualité de l'enseignement reçu et son utilité dans leur travail quotidien dans l'année suivant la fin de la formation.</p>	<p>Enquête de satisfaction auprès des personnes ayant suivi une formation continue</p>
--	--

PROMOUVOIR LA SANTÉ ET LE BIEN-ÊTRE DES JEUNES DANS LES ÉCOLES PROFESSIONNELLES, PRINCIPALEMENT PAR L'ENSEIGNEMENT DU SPORT TEL QU'EXIGÉ PAR LES ORDONNANCES FÉDÉRALES DE FORMATION ET SELON LES DIRECTIVES DE LA CONFÉDÉRATION	
<b>Indicateur</b>	<b>Manière de l'obtenir</b>
<p><u>Satisfaction par rapport à l'apprentissage par les apprentis qui ont commencé une formation l'année du sondage</u></p> <p>L'OFFT dispose d'un « baromètre des places d'apprentissage » afin de connaître la satisfaction des apprentis par rapport à la formation qu'ils ont commencée. Il analyse également si le jeune a pu débiter l'apprentissage en rapport avec le domaine qui l'intéressait en 1er choix, en 2ème choix ou en 3ème choix.</p> <p>Il serait pertinent de mettre en relation la raison de résiliation du contrat d'apprentissage, avec le fait que le jeune n'ait pas pu choisir l'apprentissage voulu en 1er choix.</p>	<p>Indicateur publié par l'OFFT</p>
<p><u>Pourcentage des élèves ayant accès aux repas avec le label « fourchette verte » et satisfaction de ceux-ci par rapport aux autres</u></p> <p>Le label « fourchette verte » permet de garantir l'équilibre des repas consommés. Les cantines ou cafétérias ne présentent pas toujours des menus très sains. Or, pour satisfaire l'objectif susmentionné et atteindre le bien-être des jeunes, ils doivent pouvoir accéder à une nourriture de bonne qualité.</p> <p>Un indicateur à développer consisterait à mettre en relation le pourcentage de jeunes ayant la possibilité de manger « fourchette verte » avec le niveau de satisfaction générale des étudiants sur les repas de midi.</p>	<p>Statistiques à récolter auprès des écoles possédant une cafétéria servant les repas labellisés, et enquête de satisfaction auprès des étudiants consommant régulièrement ces repas</p>
<p><u>Taux de suivi des cours de gymnastique</u></p> <p>De nombreux jeunes en formation professionnelle n'ont pas la possibilité de suivre actuellement des cours d'éducation physique par manque de salle de gymnastique. Afin d'atteindre l'objectif susmentionné, il faut tout d'abord connaître la proportion de jeunes ayant accès ou non à la pratique du sport dans le cadre scolaire. Lorsque ce taux sera satisfaisant, il faudra l'affiner en cherchant par</p>	<p>Statistiques à récolter auprès des établissements de formation professionnelle (nombre de jeunes ayant la possibilité de</p>

exemple le taux de participation effective à ces cours de sport et se fixer une nouvelle mesure à atteindre.	suivre ces cours par rapport au nombre total de jeunes en formation professionnelle)
--	--

<p>ASSURER LES TRANSITIONS EN ADÉQUATION AVEC LES OBJECTIFS DE LA CDIP ET DE L'OFFT :</p> <p>1. TRANSITION I ENTRE LA FIN DE SCOLARITÉ OBLIGATOIRE ET LA FORMATION PROFESSIONNELLE,  2. TRANSITION II ENTRE LA FIN DE LA FORMATION PROFESSIONNELLE ET L'ENTRÉE DANS LA VIE ACTIVE.</p>	
<b>Indicateur</b>	<b>Manière de l'obtenir</b>
<p><u>Proportion d'élèves dans une solution intermédiaire, selon le sexe et la nationalité</u></p> <p>Un jeune effectuant une formation suivie ne devrait pas connaître d'interruption d'étude. Or, s'il ne trouve pas de place d'apprentissage qui lui convient, plusieurs options s'offrent à lui, dont celle d'opter pour une solution intermédiaire (école préprofessionnelle, semestre de motivation,...). La mise en évidence du nombre de personnes se trouvant dans cette situation selon le sexe et la nationalité permettrait de savoir si une catégorie type de personnes aurait plus de problèmes que d'autres à trouver une place d'apprentissage et de prendre alors des mesures adaptées pour y remédier.</p>	Indicateur publié par l'OFS
<p><u>Solutions transitoires et taux de chômage chez les 15 à 24 ans</u></p> <p>Il serait intéressant d'analyser s'il existe une corrélation entre le taux d'élèves qui se retrouvent dans une situation transitoire et le taux de chômage existant dans le canton. Si une corrélation existe, cela signifierait qu'en cas de hausse du taux de chômage, le canton doit adopter des mesures pour promouvoir les apprentissages auprès des entreprises et faciliter l'insertion des jeunes sur le marché pour qu'ils décrochent une place d'apprentissage.</p>	Indicateur publié par l'OFS
<p><u>Adéquation entre la formation reçue et l'emploi occupé 18 mois après la certification</u></p> <p>Il est important que la formation dispensée durant un apprentissage soit en adéquation avec la réalité professionnelle. Pour avoir un avis sur la question, il est essentiel de demander aux jeunes certifiés comment ils perçoivent la formation lorsqu'ils ont pu prendre du recul (18 mois après l'obtention de la certification). Cette indication permettra de modifier éventuellement les contenus de formation pour pouvoir rendre les apprentis encore plus opérationnels et attractifs sur le</p>	Enquête auprès des jeunes 18 mois après l'obtention de leur CFC

marché.	
<p><u>Satisfaction avec la formation selon le niveau de formation</u></p> <p>Cet indicateur a été créé par l'OFS. Il mesure l'appréciation des jeunes par rapport à la formation professionnelle effectuée. La satisfaction personnelle relève d'un effet à long terme, est en lien avec l'activité professionnelle et revêt un caractère capital pour le bien-être de la population. Les personnes dont la formation la plus élevée est une formation professionnelle doivent être interrogées à l'aide d'une enquête de satisfaction.</p>	Indicateur publié par l'OFS
<p><u>Activité professionnelle exercée à court terme</u></p> <p>Le point n°2 de l'objectif vise une transition optimale entre la fin des études et l'entrée dans le monde professionnel. Ce passage comporte souvent de nombreux obstacles à franchir (phase de recherche, contrat à durée déterminée ou à temps partiel,...).</p> <p>Cet indicateur, à nouveau publié par l'OFS, « reflète l'état de la situation sur le marché du travail des personnes ayant récemment obtenu un certificat fédéral de capacité, une attestation fédérale, une maturité professionnelle ou un diplôme d'une formation du degré tertiaire. Il définit si celles-ci ont trouvé un travail considéré comme normal ou un travail répondant au moins à l'une des conditions du travail précaire, si celles-ci sont inactives ou sans emploi. »<sup>138</sup></p> <p>Pour que cet indicateur puisse être classé dans le tableau de bord de la formation professionnelle, il faudrait s'intéresser uniquement aux gens ayant obtenu un diplôme professionnel.</p>	Indicateur repris de l'OFS. Si les données ne sont pas disponibles pour le canton du Valais, il faudrait alors effectuer un sondage auprès des jeunes ayant récemment obtenu un diplôme professionnel (environ 6 mois après)

<sup>138</sup> Site Internet de la Confédération Suisse, Indicateurs de la formation professionnelle, <http://www.bfs.admin.ch/bfs/portal/fr/index/themen/15/04/ind4.indicator.41005.410.html?open=1#1> (02.07.2011)

### 8.3. Service de la formation tertiaire

Objectif politique : assurer l'enseignement et la recherche de niveau tertiaire

CONSOLIDER L'OFFRE DE FORMATION FAVORISANT L'ACCÈS DES VALAISANNES ET DES VALAISANS DES DEUX RÉGIONS LINGUISTIQUES AUX DOMAINES ET FILIÈRES DE FORMATION TERTIAIRE SUR LE PLAN NATIONAL ET INTERNATIONAL / RECHERCHER DES SYNERGIES ENTRE INSTITUTIONS	
Indicateur	Manière de l'obtenir
<p><u>Taux d'échec à la fin de la 1ère année</u></p> <p>Le taux d'échec en fin de première année signifie que les critères de sélection à l'entrée ne sont pas suffisamment élevés ou alors que les exigences des cours sont trop grandes. Cet indicateur doit être comparé sur plusieurs années afin de vérifier si les taux sont constants ou évoluent. En cas de modification de résultat sur quelques années, il serait intéressant de comprendre la raison de cette modification (par des enquêtes qualitatives, un audit,...)</p>	<p>Statistiques à récolter auprès des établissements tertiaires ou dans le dossier de l'élève</p>
<p><u>Taux d'entrée dans les Hautes Ecoles valaisannes par rapport aux étudiants qui ont obtenu un certificat leur permettant l'accès</u></p> <p>Les HES dispensent un enseignement plus pratique que les universités, et des titres tels une maturité professionnelle, académique ou spécialisée permettent d'y entrer sans examen. De ce fait, il serait pertinent de connaître le nombre de jeunes qui ont la possibilité d'intégrer une haute école, avec le nombre de jeunes qui débutent véritablement une formation. Si le taux calculé est inférieur aux attentes, il serait judicieux de mettre en place des mesures de promotion des HES.</p>	<p>Statistiques à récolter auprès des établissements tertiaires ou dans le dossier de l'élève</p>
<p><u>Rapport entre diplômes délivrés par les hautes écoles et certificats donnant accès à ces hautes écoles</u></p> <p>En complément de l'indicateur proposé dans la case du dessus, celui-ci permet de savoir si les connaissances et compétences acquises lors de la formation précédente sont suffisantes. L'indicateur pourrait également être élargi, et que chaque filière professionnelle soit analysée pour savoir combien d'étudiants ayant obtenu un certificat dans une branche spécifique arrivent à décrocher un diplôme de degré tertiaire.</p>	<p>Statistiques à récolter auprès des hautes écoles (pour le nombre de diplômes délivrés) et auprès des écoles du secondaire II (pour le nombre de certificats donnant accès aux hautes écoles)</p>
<p><u>Proportion d'étudiants d'origine socioculturelle modeste dans les hautes écoles</u></p> <p>Cet objectif aborde également la notion de « favoriser l'accès des Valaisannes et des Valaisans à la formation tertiaire ». Ainsi, pour</p>	<p>Statistiques à récolter auprès des hautes écoles ou dans le dossier de l'élève</p>

<p>garantir une certaine équité, il faudrait connaître la proportion d'étudiants d'origine socioculturelle modeste accédant à ce type de formation, et comparer ce pourcentage d'année en année. Il est toujours plus difficile pour une famille présentant des problèmes d'argent de payer des études à leurs enfants. Cet indicateur permettrait d'observer si les mesures prises par l'Etat (bourses, prêts, subsides,...) sont suffisantes ou pas.</p>	
<p><u>Nombre de projets communs de recherche déposés par les instituts</u></p> <p>Cet indicateur nous renseigne plutôt sur les synergies existant entre les institutions. Il faut cependant tenir compte des facteurs externes qui peuvent favoriser les projets, ou au contraire, les freiner (conjoncture,...). C'est pour cela que cet indicateur nous informerait plus sur une tendance que sur un manque ou un accès de productivité. Cependant, si les projets individuels augmentent, les synergies (projets communs) devraient logiquement aussi augmenter.</p>	<p>Statistiques suivies par le Département</p>

CONTRIBUER AU DÉVELOPPEMENT SOCIO-ÉCONOMIQUE ET CULTUREL DU CANTON PAR LE BIAIS DE LA RECHERCHE APPLIQUÉE, DU TRANSFERT DE TECHNOLOGIES ET DE CONNAISSANCES	
<b>Indicateur</b>	<b>Manière de l'obtenir</b>
<p><u>Statut sur le marché du travail de la population active du canton du Valais, selon la formation achevée la plus élevée</u></p> <p>Cet indicateur analyse la notion liée au transfert de connaissances et au statut sur le marché du travail. Selon une étude du canton de Genève, la situation professionnelle s'améliore avec le niveau de formation<sup>139</sup>. Selon le diplôme obtenu le plus élevé (scolarité obligatoire, secondaire II ou tertiaire), le principe consisterait à déterminer si la personne occupe une situation de chef, de membre de direction ou de simple employé. Il serait également intéressant de séparer les catégories selon le sexe, afin de comparer les différences existantes pour un même niveau de formation.</p>	<p>Enquête qualitative auprès des entreprises sises sur le canton du Valais</p>
<p><u>Statut d'activité selon le niveau de formation</u></p> <p>Publié par l'OFS, cet indicateur « montre dans quelle mesure le système éducatif favorise l'intégration sur le marché du travail. Il livre des informations sur l'efficacité du système dans la transmission des connaissances et des compétences demandées par l'économie et sur la rentabilité, sur le marché du travail, des investissements consentis individuellement pour la formation. Un haut niveau de formation est</p>	<p>Indicateur publié par l'OFS</p>

<sup>139</sup> L'enseignement à Genève : Ensemble d'indicateurs genevois d'enseignement et de formation, édition 2009, page 105

<p>associé à des taux d'emploi plus élevés et des taux de personnes sans emploi plus faibles. »<sup>140</sup> Il serait intéressant de connaître le résultat au niveau valaisan d'un tel indicateur, afin de constater si une formation tertiaire est récompensée et s'il vaut la peine d'investir dans ce domaine.</p>	
<p><u>Niveau de compétence des adultes résidant en Valais, selon le domaine et le niveau de formation achevée</u></p> <p>A l'instar de l'indicateur créé pour l'enseignement obligatoire, l'étude ALL peut aussi être reprise ici. Si le niveau de formation n'est pas suffisant, cela peut engendrer des coûts sociaux (exclusion, faible productivité). Ainsi, le niveau de compétence est en corrélation avec le niveau de formation. L'étude ALL présente, pour chaque domaine de compétence (textes suivis, textes schématiques, numératie et résolution de problèmes) le niveau de compétence selon la plus haute formation achevée (école obligatoire, secondaire II ou formation tertiaire).</p> <p>Ainsi, il serait intéressant de comparer les différences existant entre les niveaux dans le canton du Valais. Des experts internationaux avaient ensuite évalué, dans l'enquête ALL (2003), si le niveau atteint était suffisant ou non pour répondre aux besoins de la société. En cas de réponse négative, des formations supplémentaires devraient être proposées pour diminuer les coûts sociaux.</p>	<p>Etude internationale ALL (effectuée auprès des adultes)</p>
<p><u>Nombre de projets commercialisés</u></p> <p>Les projets aboutis et commercialisés constituent un effet du travail efficace des institutions présentes sur le territoire valaisan et contribuent à développer économiquement le canton. De ce fait, l'indicateur correspond tout à fait à l'objectif précité. Cependant, il faut tenir compte des facteurs externes qui peuvent avoir une forte influence sur le résultat de l'indicateur. Le chiffre reçu devra être analysé avec soin, afin de comprendre les causes de la variation, qui n'est pas forcément due à une moins bonne performance ou à une moins grande qualité du travail des institutions.</p>	<p>Statistiques à obtenir auprès des institutions effectuant des recherches en Valais</p>

<sup>140</sup> OFS, Mosaïque de l'éducation en Suisse, Les indicateurs de la formation 2007, page 70

ASSUMER POUR LE DÉPARTEMENT DE L'ÉDUCATION, DE LA CULTURE ET DU SPORT DES TÂCHES DE DÉVELOPPEMENT ET D'ÉVALUATION DU SYSTÈME DE FORMATION. CONTRÔLER LA QUALITÉ DES ÉTABLISSEMENTS VALAISANS	
Indicateur	Manière de l'obtenir
<p><u>Qualification requise des personnes diplômées des Hautes Ecoles</u></p> <p>Cet indicateur permet de savoir si le jeune qui a terminé sa formation a trouvé un travail adapté à ses capacités une année après la fin de ses études. Si l'étudiant a décroché un contrat pour lequel son diplôme n'était pas nécessaire, cela pourrait signifier qu'il n'est pas bien valorisé sur le marché de l'emploi, étant donné qu'il n'a pas réussi à trouver un poste à la hauteur de ses qualifications.</p>	Indicateur publié par l'OFS
<p><u>Satisfaction des entreprises envers les diplômés ayant terminé leur formation tertiaire dans une école valaisanne</u></p> <p>Lorsque les diplômés quittent le cadre de la formation, il n'existe que très peu de suivi de leur parcours professionnel. Il serait intéressant de connaître le niveau de satisfaction des entreprises dans lesquelles ils travaillent, afin de juger leurs compétences acquises durant leurs études. Cela permettrait de savoir si les différentes filières d'étude sont réellement adaptées au monde professionnel.</p>	Enquête de satisfaction auprès des entreprises dans lesquelles les diplômés d'une école du degré tertiaire travaillent, afin de connaître leur niveau de compétences et juger de la qualité de l'enseignement reçu

RENFORCER LA FORMATION ET LA RECHERCHE UNIVERSITAIRES EN VALAIS	
Indicateur	Manière de l'obtenir
<p><u>Levier subvention Ra&amp;D: subventions acquises de manière compétitive / subvention de base</u></p> <p>Cet indicateur a été créé pendant l'entretien avec le chef de service. Il est très intéressant, car il tient compte de la subvention de base accordée par l'Etat. Une équipe qui bénéficie d'une subvention de base importante aura davantage de moyens pour mieux préparer son projet. Elle aura ainsi plus de chance de remporter un prix ou une subvention lors d'un concours. De ce fait, l'indicateur présenté exclut cette influence externe et permet de constater la véritable compétitivité des institutions valaisannes, d'année en année.</p>	Statistiques détenues par le Département
<p><u>Taux de diplômés exerçant une activité professionnelle en Valais</u></p> <p>Nombreux sont les Valaisannes et Valaisans qui, au terme de leur formation tertiaire effectuée, s'en vont travailler hors du canton. En effet, le nombre de places qualifiées en Valais est plus faible que dans certains cantons voisins. L'Etat participe à la formation du jeune sans</p>	Statistiques obtenues auprès du Département des finances, via la déclaration d'impôt remplie par les

<p>pouvoir bénéficier par après du savoir qu'il a acquis.</p> <p>Il serait donc utile de calculer le nombre de diplômés du niveau tertiaire qui travaillent actuellement en Valais, par rapport à d'autres cantons.</p>	<p>personnes physiques (le lieu de travail figure sur la déclaration)</p>
<p><u>Taux de diplômés trouvant un premier emploi dans l'année suivant l'obtention du diplôme</u></p> <p>Cet indicateur permet de mesurer la qualité et la popularité de la formation auprès des entreprises. En effet, si les jeunes diplômés trouvent immédiatement un travail, cela signifie qu'ils sont rapidement opérationnels et que la formation dispensée est utile. En revanche, si un taux élevé de diplômés se retrouvent pendant une période plus ou moins longue au chômage, il faudrait alors songer à revoir les fondements et les matières enseignées au sein de l'école en question.</p>	<p>Question à poser dans l'enquête qualitative existante qui est envoyée aux diplômés environ 6 mois après l'obtention du diplôme</p>

## 9. Conclusion

---

Les politiques publiques représentent des domaines vastes et très complexes. Comme nous avons pu le constater tout au long de ce travail, les pratiques des différents cantons varient fortement. Parfois les services d'un même canton ne travaillent pas conjointement pour analyser de manière globale le système éducatif mis en place. Il s'avère pourtant que la collaboration entre les services constitue un des facteurs clés de succès dans le cadre de l'évaluation.

Les objectifs poursuivis par les services similaires des différents cantons sont assez proches. Quelques particularités cantonales peuvent parfois influencer certains critères, comme par exemple l'évolution démographique dans le canton de Vaud, l'arrivée plus importante d'étrangers dans le canton de Genève ou encore la particularité du bilinguisme dans les cantons de Fribourg et du Valais.

Le canton du Valais possède une certaine avance dans le domaine puisqu'il a adopté depuis quelques années déjà le système e-DICS. Le travail sous forme de contrats de prestation permet d'avoir des objectifs définis à atteindre d'une année à l'autre. De nombreux indicateurs existent déjà pour évaluer la politique publique. Cependant, la quasi-totalité d'entre eux sont quantitatifs et ne permettent pas de mesurer directement et concrètement les effets réels atteints. De ce fait, il serait intéressant d'épurer les tableaux de bord actuels pour ne garder vraiment que les indicateurs essentiels et de les étoffer avec de nouveaux indicateurs d'effet proposés dans le catalogue final.

Les indicateurs d'effet sont peu présents dans tous les cantons visités (Genève, Fribourg, Vaud, Valais). Or, ce sont eux qui permettent d'identifier les résultats des mesures prises et de calculer l'adéquation entre une décision et les conséquences qui en découlent. Certains cantons, comme celui de Genève ou du Valais ou encore des services, tels les directions générales de l'enseignement supérieur et de l'enseignement obligatoire du canton de Vaud, le service de la formation professionnelle du canton de Fribourg ont pris l'initiative de développer leur tableau de bord et travaillent actuellement sur la notion d'indicateur d'effet. Les démarches ayant débuté récemment, les résultats apparaîtront plus clairement d'ici une législature et des mesures pourront être prises pour améliorer la politique publique.

Il faut également relever que tous les départements possèdent un service ou une unité s'occupant des statistiques. Une grande quantité de chiffres sont disponibles régulièrement. De ce fait, il serait judicieux que les services de l'éducation puissent avoir accès et utiliser librement ces bases de données. Cette piste de réflexion permettrait de créer des indicateurs très intéressants et pertinents. Dans le même sens, des études sont réalisées, à l'échelle nationale ou internationale et devraient être mieux utilisées par les cantons. Souvent, les rapports donnent les résultats pour la Suisse entière et les résultats cantonaux ne sont pas publiés. Les départements et services devraient demander à l'organisme qui les a créés des renseignements plus spécifiques sur leur situation dans l'optique de créer un benchmark.

Au vu de tout ce qui précède, de nombreuses questions se posent : la mise en place des nouveaux systèmes se poursuivra-t-elle et surtout, se généralisera-t-elle ? De quelle manière ? Quelles améliorations pourront être apportées ? Toutes ces questions méritent une réponse, c'est pourquoi il serait utile de recréer une telle analyse comparative d'ici quelques années.

### **Limites du travail**

Bien que ce travail apporte une certaine plus-value, il convient tout de même d'en ressortir objectivement les limites.

L'échantillon des personnes interrogées se limite à des responsables de quatre cantons romands. Pour bénéficier d'une vue globale, il aurait été intéressant de pouvoir s'entretenir avec plus de personnes, non seulement en Suisse mais également dans d'autres pays particulièrement avancés dans le domaine (Canada, France).

Pour le canton de Vaud, les chefs de service n'ont pas été disponibles pour répondre aux questions. De ce fait, il existe peut-être une petite différence entre le discours des personnes interrogées et celui de leur supérieur hiérarchique.

Finalement, l'analyse comparative a été effectuée au travers d'entretiens qualitatifs et pas directement sur la base de documents officiels. Comme les guides d'entretien n'ont pas été transmis au préalable, des réponses spontanées ont été données. Cette méthode présente des avantages et des inconvénients. Le principal point positif réside dans le fait que les réponses, n'ayant pas pu être préparées, reflètent réellement la situation actuelle et l'avis de chacun des responsables. Toutefois, certaines réponses auraient pu être plus complètes si des recherches et des réflexions avaient pu être effectuées avant notre rencontre.

### **Apports du travail**

Pour conclure, j'aimerais mentionner les bénéfices retirés par l'élaboration de ce travail. Durant ma formation à la HES-SO Valais, j'ai étudié en détail les notions relatives aux entreprises privées, mais le secteur public n'a été que peu abordé. De ce fait, j'ai eu l'occasion de comprendre le fonctionnement interne de la politique publique de l'éducation et de constater les différences d'évaluation existant entre différents cantons romands.

Les entretiens qualitatifs m'ont permis de rencontrer des personnes influentes. Celles-ci ont partagé leur point de vue et leurs connaissances, ce qui m'a aidé à rallier les notions théoriques à la pratique.

*"Je déclare, par ce document, que j'ai effectué le travail de bachelor ci-annexé seule, sans autre aide que celles dûment signalées dans les références, et que je n'ai utilisé que les sources expressément mentionnées. Je ne donnerai aucune copie de ce rapport à un tiers sans l'autorisation conjointe du RF et du professeur chargé du suivi du travail de bachelor, y compris au partenaire de recherche appliquée avec lequel j'ai collaboré, à l'exception des personnes qui m'ont fourni les principales informations nécessaires à la rédaction de ce travail et que je cite ci-après : les cadres du Département de l'Education, de la Culture et du Sport du canton du Valais, y compris le Chef du Département."*

Monthey, le 21 juillet 2011

Murielle Thétaz

### **Remerciements**

Pour terminer ce travail, je souhaiterais remercier tout particulièrement :

- Madame Valérie Barbey, professeur responsable pour le suivi tout au long de l'élaboration de ce travail et ses précieux conseils,
- Monsieur François Bonvin, responsable du controlling du DECS, pour sa disponibilité, son aide et son soutien,
- toutes les personnes qui m'ont accordé un entretien, pour le temps consacré malgré leur emploi du temps très chargé :
  - o Monsieur Léon Gurtner, chef du service de l'enseignement obligatoire de la langue française du canton de Fribourg,
  - o Madame Barbara Vauthey-Widmer, cheffe du service des affaires universitaires du canton de Fribourg,
  - o Monsieur François Piccand, chef du service de l'enseignement secondaire du deuxième degré du canton de Fribourg,
  - o Monsieur Fritz Winkelmann, chef du service de la formation professionnelle du canton de Fribourg,
  - o Monsieur Dominique Gros, directeur ad-intérim du service de la recherche en éducation du canton de Genève,
  - o Monsieur Daniel Christen, adjoint de la direction de la Chancellerie du canton de Vaud, ancien chef de service de la direction générale de l'enseignement obligatoire du canton de Vaud,
  - o Monsieur Denis Aubert, chef d'unité de l'enseignement gymnasial du canton de Vaud,
  - o Monsieur Juan-Franzisco Perellon, directeur des affaires universitaires du canton de Vaud,
  - o Monsieur Jean-François Lovey, chef du service de l'enseignement du canton du Valais,

- Monsieur Claude Pottier, chef du service de la formation professionnelle du canton du Valais,
- Monsieur Stefan Bumann, chef du service de la formation tertiaire du canton du Valais,
- les employés des services des différents cantons qui m'ont transmis des informations,
- toutes les personnes qui m'ont soutenue, encouragée et motivée durant la réalisation de cette étude.

## 10. Bibliographie

---

### Ouvrages

Denis Molho, Dominique Fernandez-Poisson, Tableaux de bord – outils de performance, Groupe Eyrolles, 2009

Patrick Iribarne, Les Tableaux de bord de la performance, Comment les concevoir, les aligner et les déployer sur les facteurs clés de succès, Editions Dunod, 2003

Robert S. Kaplan, David P. Norton, Le tableau de bord prospectif, Pilotage stratégique : les 4 axes du succès, Les Editions d'Organisation, 1998

Roger Aïm, 100 questions pour comprendre et agir, Indicateurs et tableaux de bord, Afnor Editions, 2006

Stephen Robbins, David DeCenzo, Philippe Gabilliet, Management : L'essentiel des concepts et des pratiques, 6<sup>ème</sup> édition, Pearson Education, 2008

Sylvie Trosa, Moderniser l'administration : Comment font les autres ?, Les Editions d'Organisation, 1995

Werner Bussmann, Ulrich Klöti, Peter Knoepfel, Politiques publiques, Evaluation, Economica, 1998

### Publications

A. Fuentes, Améliorer les résultats de l'enseignement en Suisse, Editions OCDE, 2011

Anne Amar et Ludovic Berthier, Le Nouveau Management Public : Avantages et Limites, 2006

Bouckaert & Auwers, Modernisering van de Vlaamse overheid (traduction française), 1999

Canton de Fribourg, DICS, Rapport du 31 mai 2010 de la DICS accompagnant la consultation de l'avant-projet de loi sur la scolarité obligatoire

Canton de Genève, Département de l'Instruction Publique, 13 priorités pour l'instruction publique genevoise, 2005

Canton de Vaud, Direction Générale de l'Enseignement Obligatoire, Les indicateurs de l'enseignement obligatoire, avril 2010

Canton de Vaud, Exposé des motifs et projet de décret sur le Plan stratégique 2007-2012 de l'université de Lausanne, octobre 2007

CDIP, PISA 2009, Les élèves de Suisse en comparaison internationale, premiers résultats 2009

CDIP, Programme de travail 2008-2014, Version actualisée 2010

CIIP Suisse romande et Tessin, Déclaration de la CIIP relative aux finalités et objectifs de l'Ecole publique du 30 janvier 2003

Conseil scientifique de l'évaluation, Petit guide de l'évaluation des politiques publiques, 1996

Joris Voest, Geert Bouckaert, Koen Verhoest, Research project : Performance contracts within the cultural sector, 2002

OCDE, Examens des politiques nationales de l'éducation, L'enseignement tertiaire en Suisse, 2003

OCDE, La définition et la sélection des compétences clés (Résumé), 2005

OCDE, Panorama des administrations publiques 2009, 2009

OCDE, Perspectives de l'emploi de l'OCDE, Sortir de la crise de l'emploi, Résumé en français, 2010

OCDE, Regards sur l'éducation 2003 : Les indicateurs de l'OCDE, 2010

OCDE, Regards sur l'éducation 2010 : Les indicateurs de l'OCDE, 2003

OFFT, La formation professionnelle en Suisse, Faits et données chiffrées, 2011

OFFT, Masterplan Formation Professionnelle 2012, Objectifs stratégiques et financement fédéral requis, version du 05.10.2010

OFFT, Résultats Evaluation des réseaux d'entreprises formatrices, 2008

OFS, Modernisation des enquêtes dans le domaine de la formation, Conception générale, 2006

OFS, Mosaïque de l'éducation en Suisse, Les indicateurs de la formation 2007

ORIV Alsace, Evaluation, bilan/suivi, indicateurs, 2007

Ouvrage coordonné par Christian Nidegger, PISA 2006 : Compétence des jeunes romands, Résultats de la troisième enquête PISA auprès des élèves de 9<sup>ème</sup> année, 2008

PNUD, Moctar Sow, L'évaluation des politiques publiques, 2007

Rapport du Conseil d'Etat, Programme gouvernemental et plan financier de la législature 2007-2011, 2007

Service de la Recherche en Education du canton de Genève, L'enseignement à Genève, Ensemble d'indicateurs genevois d'enseignement et de formation, édition 2009

Service de la statistique du canton de Fribourg, Le canton de Fribourg en chiffres, 2011

SKBF – CSRE, L'éducation en Suisse, rapport 2010

Uni de Pau et des Pays de l'Adour, UFR pluridisciplinaire de Bayonne, Projet Interform, Les politiques publiques, 2007

UNIL, Plan stratégique de l'Université de Lausanne 2006-2011, 2006

### **Législations et rapports**

Budget 2011 du canton de Genève

Canton de Fribourg, Loi fribourgeoise sur la formation professionnelle

Canton de Fribourg, Loi sur l'enseignement secondaire supérieur

Canton de Fribourg, Loi sur l'Université du 19 novembre 1997

Canton de Genève, Loi sur l'instruction publique

Canton du Valais, Loi sur l'instruction publique du 4 juillet 1962

Canton du Valais, Projet de loi sur le cycle d'orientation

Canton de Vaud, Loi scolaire vaudoise du 12 juin 1984

Canton de Vaud, Loi sur l'enseignement secondaire supérieur (LESS)

Déclaration universelle des Droits de l'Homme

Loi fédérale sur la formation professionnelle

Loi fédérale sur les écoles polytechniques fédérales

Loi fédérale sur les Hautes Ecoles Spécialisées

Loi fédérale sur l'aide aux hautes écoles et la coordination dans le domaine suisse des hautes écoles

Loi fédérale sur l'aide aux universités et la coopération dans le domaine des hautes écoles

Loi sur la Haute Ecole Pédagogique (LHEP)

### **Sites Internet**

Canton de Fribourg,

- Organisation, Direction de l'Instruction Publique, de la Culture et du Sport, <http://www.fr.ch/dics/fr/pub/index.cfm>

Canton de Genève,

- Organisation, Départements, Instruction publique, culture et sport : <http://www.ge.ch/dip/>
- Organisation, Services et offices, SRED : <http://www.ge.ch/sred/>

Canton du Valais:

- Départements et services, Département de l'Education, de la Culture et du Sport, <http://www.vs.ch/Navig/servicedeps.asp?SID=51>

Canton de Vaud,

- Formation : <http://www.vd.ch/fr/themes/formation/>

Confédération,

- Thèmes, pilotage de la formation : <http://www.bbt.admin.ch/themen/00702/index.html?lang=fr> (09.03.2011)
- L'OFFT, portrait: <http://www.bbt.admin.ch/bbt/portraet/index.html?lang=fr> (06.03.2011)
- Le SER: [http://www.sbf.admin.ch/htm/sbf/sbf\\_fr.html](http://www.sbf.admin.ch/htm/sbf/sbf_fr.html) (09.03.2011)
- Thème, formation professionnelle : <http://www.bbt.admin.ch/themen/berufsbildung/00127/index.html?lang=fr> (09.03.2011)

Conférence suisse des Directeurs cantonaux de l'Instruction Publique,

- domaines d'activité, HarmoS: <http://www.edk.ch/dyn/11737.php> (07.03.2011)

Econoclaste,

- lexique d'économie : [http://econo.free.fr/index.php?option=com\\_content&task=view&id=20&Itemid=28#C](http://econo.free.fr/index.php?option=com_content&task=view&id=20&Itemid=28#C) (02.03.2011)

Education International :

- page d'accueil : <http://www.ei-ie.org/educationforall/fr/> (02.03.2011)

Institut des Hautes Etudes en Administration Publique (IDHEAP),

- politiques publiques et durabilité : <http://www.idheap.ch/idheap.nsf/go/15D6CD660C2C1DD9C1256CF6004C4BEF> (07.03.2011)

Merckel,

- roue et points de Deming: [http://merckel.org/article.php3?id\\_article=27](http://merckel.org/article.php3?id_article=27) (04.03.2011)

OFS,

- Partenaires : <http://www.unctad.info/fr/Journee-mondiale-de-la-Statistique/Partenaires/Office-federal-de-la-statistique-OFS/> (10.03.2011)
- Thèmes, éducation-science, survol, Les principaux chiffres : <http://www.bfs.admin.ch/bfs/portal/fr/index/themen/15/01/key/blank/01.html> (10.03.2011)
- Thèmes, éducation-science, système d'éducation, indicateurs : <http://www.bfs.admin.ch/bfs/portal/fr/index/themen/15/02/key/ind5.indicator.51412.514.html?open=1,2,7#7> (20.06.2011)

Sénat français,

- travaux parlementaires, rapports, rapports d'information: <http://www.senat.fr/rap/r03-392/r03-39210.html> (09.03.2011)

Scène éducative,

- Degré tertiaire : <http://sceneeducative.educa.ch/fr/deg%C3%A9-tertiaire-0> (12.03.2011)

Murielle Thétaz

129

Université de Lausanne,

- Organisation, Les documents officiels, [http://www.unil.ch/central/page12869\\_fr.html](http://www.unil.ch/central/page12869_fr.html)

### **Articles divers**

Article de l'Organisation Internationale du Travail, La formation professionnelle dans un monde en mutation, 30.09.2010

Kuty Olgierd, Leveratto Jean-Marc, Schoenaers Frédéric, Conférence sur le Nouveau Management Public, Université Paul Verlaine – Metz et Université Ouvert des Humanités, 27.02.2009

Article du blog de Jean-François Méla, Dérives du Nouveau Management Public dans l'enseignement supérieur et la recherche, 2008

Article du journal « Objectif Réussir », La Suisse investit davantage dans son système éducatif, Les indicateurs de l'enseignement de l'OCDE 2004 – regards sur l'éducation (14.09.2004)

CDIP, PISA 2009 : sur la bonne voie, discours d'Isabelle Chassot (conseillère d'Etat FR) présidente de la CDIP 2009, 07.12.2010

Canton de Genève, Département de l'Instruction Publique, Exigence et souplesse caractérisent le nouveau cycle d'orientation (CO), 09.06.2010

Canton de Fribourg, article L'avant-projet de la loi sur la scolarité obligatoire est mis en consultation, 31.05.2010

Canton de Fribourg, DICS, L'évaluation externe pour une école de qualité, Présentation Power Point, 25.01.2011

Claude Roch, La Nouvelle gestion publique : l'exemple du Valais, présentation Power Point, 2006

IDHEAP, Gestion des prestations et controlling, L'expérience du canton du Valais, 11.01.2006

### **Photo de titre**

<http://trak.in/tags/business/2011/01/04/navratna-universities-india-education/> (08.07.2011)

## **11. Table des annexes**

---

Annexe 1 : Plan du TB

Annexe 2 : Tableaux comparatifs

Annexe 3 : Guide d'entretien

Annexe 4 : Budget 2011 du canton de Genève pour les services de la formation

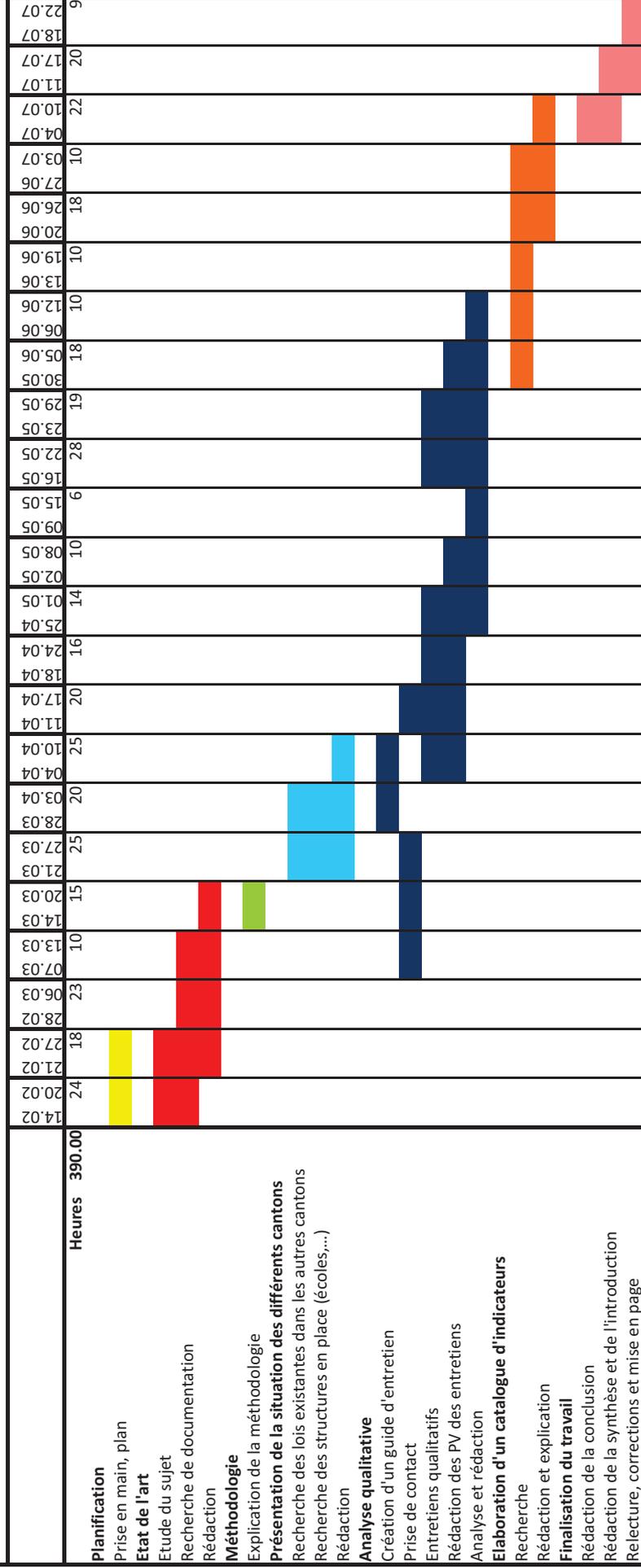
Annexe 5 : Présentation de l'évaluation globale externe du canton de Fribourg (service de l'enseignement obligatoire)

Annexe 6 : Objectifs de la formation professionnelle du canton de Fribourg

Annexe 7 : Tableau de bord de la formation professionnelle du canton de Fribourg

Annexe 8 : Budget 2011 du canton du Valais pour les services de la formation

## Annexe 1: Planification du travail de bachelor



## Annexe 2 : Tableaux comparatifs

### Service de l'enseignement obligatoire

Intitulé	Canton de Fribourg (enseignement obligatoire)	Canton de Fribourg (enseignement secondaire 2 <sup>ème</sup> degré)	Canton de Genève	Canton de Vaud	Canton du Valais
<b>Objectifs</b>	<p>Aucun, mais attention permanente portée à la :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- qualité des connaissances et compétences acquises</li> <li>- qualité du climat des établissements</li> </ul>	<p>Aucune liste d'objectifs écrite. Points privilégiés :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- s'occuper du suivi des élèves qui terminent leur formation pour les aider à trouver une place de travail</li> <li>- modifier les conditions d'admission pour l'ECC et l'ECC afin de faire diminuer le haut taux d'échec à la fin de la 1<sup>ère</sup> année du secondaire II</li> <li>- développer le projet de l'harmonisation des administrations des écoles (pour améliorer le suivi des élèves)</li> <li>- mettre en place le case management en collaboration avec le service de la formation professionnelle (pour disposer d'un suivi du parcours de l'élève depuis le secondaire et pouvoir lui proposer de l'aide en cas de difficulté à</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Permettre à chaque élève de maîtriser les compétences attendues et de s'inscrire à une formation du secondaire II</li> <li>- Promouvoir l'égalité des chances</li> <li>- Améliorer le climat d'établissement</li> <li>- Contribuer à la revalorisation des filières scientifiques chez les filles</li> <li>- Assurer des prestations de qualité avec les moyens appropriés</li> </ul>	<p>Aucune liste d'objectifs, mais attention portée à :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- la compétence : atteinte des objectifs prévus dans le plan d'étude romand</li> <li>- l'équité : ne pas créer d'inégalité en fonction de la provenance socio-économique des élèves</li> </ul>	<p><b>Objectif politique :</b> assurer l'enseignement au niveau des degrés enfantin, primaire et secondaire non professionnel</p> <p><b>Sous-objectifs politiques :</b> <i>Au niveau obligatoire :</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Contrôler de façon générale l'enseignement dispensé dans les écoles</li> <li>- Garantir un enseignement de base des matières scolaires par l'élaboration et l'évaluation des programmes scolaires</li> <li>- Veiller à assurer une harmonieuse continuité entre les niveaux et degrés d'enseignement</li> <li>- Seconder la famille dans l'éducation et l'instruction de la jeunesse</li> </ul> <p><i>Au niveau post obligatoire :</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Contrôler de façon générale l'enseignement</li> </ul>

		s'insérer dans le monde professionnel)			dispensé dans les écoles - Garantir un enseignement adéquat par l'élaboration des programmes scolaires et par la mise à disposition de locaux en suffisance - Veiller à assurer une harmonieuse continuité avec les écoles secondaires du 1 <sup>er</sup> degré (CO) - Préparer les élèves aux carrières professionnelles ou aux études supérieures selon le caractère propre de chaque école
<b>Indicateurs</b>	- Examens cantonaux - Etudes PISA - Essai pilote d'évaluation externe des établissements (annexe 5) - Auto-évaluation des enseignants - Enquêtes de satisfaction	<b>Qualitatifs</b> : enquêtes de satisfaction d'anciens élèves du gymnase, enquête de la CDIP du nord-ouest <b>Quantitatifs</b> : - Tableaux comparatifs financiers des écoles du S2 - Rapport entre la grandeur de l'école et le personnel administratif - Effectifs : Nombre d'élèves et de classes par école, voie de formation et degré Prévision des options spécifiques (2e année) Prévision des options	Cf budget 2011 (annexe 4)	Cf brochure « Les indicateurs de l'enseignement obligatoire »	Cf budget 2011(annexe 8)

			complémentaires (3e année) - Certificats délivrés et statistiques des résultats annuels - Statistiques des maturités bilingues délivrées - Composition du corps professoral (hommes/femmes, diplômes)			
<b>Sources pour la création d'indicateurs</b>	- Le service lui-même - CIIP - CDIP - Référentiel élaboré par un institut d'évaluation des établissements à Munich - Référentiel canadien pour le climat scolaire - Enquête de l'ISPA pour les questions de santé	- Enquête Evamar (au niveau national) - Indicateurs de l'OFS - Le service lui-même	- Chercheurs du SRED - Etudes PISA - Ministère de l'Education Nationale Française - OCDE - Canada - D'autres cantons suisses	- Les indicateurs européens - Le service lui-même	- Le Conseil d'Etat / Département définit lui-même ce qu'il souhaite mesurer (niveau stratégique et opérationnel uniquement). - Le Grand Conseil valide le niveau politique (budget). Il veut savoir comment il est utilisé et donc définit également des indicateurs pour mesurer les objectifs fixés.	
<b>Marge de manœuvre pour la création d'indicateurs</b>	Grande, pour autant qu'ils soient dans le cadre de la CSR (Convention Scolaire Romande) et de HarmoS Dans la moyenne, voire peut-être un peu en retard	Totale	Grande, il faut cependant répondre aux attentes : - du conseiller d'Etat - du secrétariat général - des directions générales	Totale, pour autant que les informations données soient pertinentes et utiles	Grande, les propositions sont ouvertes, il s'agit après de convaincre la hiérarchie pour le mettre en œuvre	
<b>Auto-évaluation par rapport aux autres cantons</b>		En-dessous de la moyenne, mais actuellement en évolution	Leader	Dans une bonne moyenne	Dans la moyenne, car il manque des centres de recherche	

## Service de la formation professionnelle

Intitulé	Canton de Fribourg (formation professionnelle)	Canton de Genève	Canton de Vaud	Canton du Valais
<p><b>Objectifs</b></p> <p>Le service de la formation professionnelle dispose d'une liste de projets et d'objectifs opérationnels détaillée disponible en annexe 6</p>	<p>- Permettre aux jeunes de choisir une formation adaptée à leurs attentes</p> <p>- Permettre à un maximum de jeunes d'obtenir une certification de niveau secondaire II</p> <p>- Assurer des prestations de qualité avec les moyens appropriés</p> <p>- Offrir un dispositif de qualité incitant les adultes à se former et reconnaissant leurs acquis</p>	<p>Aucune liste d'objectif, mais importance accordée à :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- offrir, en fin de formation un certificat de maturité professionnelle reconnu pour accéder aux écoles subséquentes</li> <li>- apporter aux candidats les conditions nécessaires pour obtenir leur titre</li> <li>- décerner des titres de qualité, afin d'éviter que les écoles subséquentes ne trient les candidats</li> </ul>	<p><b>Objectif politique</b> : assurer l'exécution au niveau cantonal de la Loi fédérale sur la formation professionnelle en développant l'ensemble des activités liées à l'enseignement professionnel, à l'orientation scolaire et professionnelle et à la formation continue.</p> <p><b>Sous-objectifs politiques</b> :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Développer, consolider et contrôler la formation professionnelle initiale de base en système dual (apprentissage), subsidiairement en école des métiers, en collaboration avec les partenaires du Service de la formation professionnelle (principalement avec les associations professionnelles)</li> <li>- Consolider l'orientation professionnelle, universitaire et de carrière en lien avec la nouvelle loi sur le cycle d'orientation</li> <li>- Garantir une offre de perfectionnement professionnel (formation professionnelle supérieure, hors du domaine des hautes écoles ; formation continue à des fins professionnelles ; formation continue en général), la promouvoir, inciter les personnes à se perfectionner et favoriser la réorientation et la réinsertion professionnelle</li> <li>- Promouvoir la santé et le bien-être des jeunes dans les écoles professionnelles, principalement par l'enseignement du sport tel qu'exigé par les ordonnances fédérales de formation et selon les directives de la Confédération</li> </ul>	

	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Entreprises contactées</li> <li>- Entreprises avec autorisations de former déléguées (dont entreprises nouvelles en FP)</li> <li>- Autorisations de former déléguées</li> <li>- Jeunes quittant la scolarité obligatoire en juin</li> <li>- Places d'apprentissage disponibles sur <a href="http://www.orientation.ch">www.orientation.ch</a></li> <li>- Jeunes en formation professionnelle (nombre de contrats)</li> <li>- Jeunes ayant connu au moins 1 rupture de formation, sans réinsertion en FP</li> <li>- Situation des jeunes sans réinsertion en FP après une rupture de formation</li> </ul>	Cf budget 2011 (annexe 4)	Aucun indicateur utilisé à des fins de gestion, mais plutôt à des fins de prévision et d'organisation pour l'année suivante. Seulement certaines statistiques, telles : <ul style="list-style-type: none"> <li>- le taux de réussite (taux de passage d'une année à l'autre, taux de réussite des examens de CFC,...)</li> <li>- le taux d'entrée et de sortie</li> <li>- des indicateurs financiers (coûts des formations,...)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Assurer les transitions en adéquation avec les objectifs de la CDIP et de l'OFFT :</li> <li>1. Transition I entre la fin de scolarité obligatoire et la formation professionnelle</li> <li>2. Transition II entre la fin de la formation professionnelle et l'entrée dans la vie active</li> </ul> <p>Cf budget 2011 (annexe 8)</p>
<p><b>Sources pour la création d'indicateurs</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Le service lui-même</li> <li>- Statistiques de l'OFS</li> <li>- De nombreuses études, dont : <ul style="list-style-type: none"> <li>- Die Zukunft der Lehre (=étude sur le futur de l'apprentissage)</li> <li>- Livre de l'Académie suisse des sciences</li> <li>- Rapports d'avenir suisse, d'économie suisse</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Chercheurs du SRED</li> <li>- Etudes PISA</li> <li>- Ministère de l'Education Nationale Française</li> <li>- OCDE</li> <li>- Canada</li> <li>- D'autres cantons suisses</li> </ul>	Aucune source précise, car aucun indicateur développé n'existe	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Le département, le service lui-même, le Parlement (via essentiellement sa commission thématique de l'éducation, formation, culture et sport)</li> <li>- Basées sur le système e-DICS au niveau du canton et utilisent les règles internes au Département et au conseil d'Etat</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Rapport de l'éducation en Suisse</li> <li>- Indicateurs issus de la Conférence de la formation professionnelle composée par les chefs de service de chaque canton</li> <li>- Indicateurs issus de la Conférence latine du post-obligatoire (CLPO)</li> </ul>			
<p><b>Marge de manœuvre pour la création d'indicateurs</b></p>	<p>Libre, mais il faut respecter les lois au niveau fédéral, remplir périodiquement des données pour les indicateurs de l'OFS</p>	<p>Grande, il faut cependant répondre aux attentes :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- du conseiller d'Etat</li> <li>- du secrétariat général</li> <li>- des directions générales</li> </ul>	<p>Totale, pour autant que les informations données soient pertinentes et utiles</p>	<p>Les indicateurs doivent être en lien direct avec les objectifs fixés par le Département et le Grand Conseil. Sinon, la marge de manœuvre est grande pour déterminer à l'intérieur de ces objectifs les indicateurs considérés comme pertinents et permettant de piloter le système.</p> <p>Les missions découlent de la Loi Fédérale sur la Formation Professionnelle. A l'intérieur de celles-ci, les services définissent des indicateurs en collaboration et avec l'approbation du chef du Département.</p> <p>Dans une bonne moyenne</p>
<p><b>Auto-évaluation par rapport aux autres cantons</b></p>	<p>D'autres cantons viennent s'inspirer du fonctionnement du service de la formation professionnelle fribourgeoise.</p> <p>Le canton dispose d'une charte datant de 7 ans affirmant qu'ils veulent faire partie des meilleurs services de la Suisse.</p>	<p>Leader</p>	<p>Un peu en retard</p>	

## Service de la formation tertiaire

Intitulé	Canton de Fribourg	Canton de Genève	Canton de Vaud	Canton du Valais
<b>Objectifs</b>	<p>Aucune liste d'objectif, mais importance accordée à :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- donner la meilleure formation possible à la population</li> <li>- inciter les étudiants à rester ou à revenir travailler dans le canton au terme de leurs études</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Assurer une formation de base, approfondie et continue de qualité</li> <li>- Promouvoir la démocratisation de l'accès aux études supérieures</li> <li>- Promouvoir l'égalité entre hommes et femmes</li> <li>- Assurer l'excellence de la recherche</li> <li>- Assurer des prestations de qualité avec les moyens appropriés</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Renforcer le réseau des hautes écoles sises sur le territoire cantonal</li> <li>- Positionner les hautes écoles au sein du nouveau paysage national de la formation supérieure, de la recherche et de l'innovation</li> <li>- Soutenir les hautes écoles dans la réalisation de leurs missions fondamentales de formation et de recherche ainsi que dans leurs contributions au développement social, économique et culturel du canton de Vaud</li> <li>- Soutenir les populations étudiantes présentes et futures</li> <li>- Adapter et renforcer les compétences de la DGES</li> </ul>	<p><b>Objectif politique</b> : assurer l'enseignement et la recherche de niveau tertiaire</p> <p><b>Sous-objets politiques</b> :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Consolider l'offre de formation favorisant l'accès des Valaisannes et des Valaisans des deux régions linguistiques aux domaines et filières de formation tertiaire sur le plan national et international <ul style="list-style-type: none"> <li>o Rechercher des synergies entre institutions</li> </ul> </li> <li>- Contribuer au développement socio-économique et culturel du canton par le biais de la recherche appliquée, du transfert de technologies et de connaissances</li> <li>- Assumer pour le Département de l'éducation, de la culture et du sport des tâches de développement et d'évaluation du système de formation. Contrôler la qualité des établissements valaisans</li> <li>- Renforcer la formation et la recherche universitaires en Valais.</li> </ul>
<b>Indicateurs</b>	<p>Très peu d'indicateurs, plutôt quantitatifs :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- nombre d'étudiants</li> <li>- nombre de diplômes bilingues (nombre d'offre de cours disponibles dans chacune des langues)</li> <li>- coût par étudiant</li> <li>- nombre d'habitants disposant d'une formation tertiaire</li> </ul>	<p>Cf budget 2011 (annexe 4)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Encore aucune publication réalisée (à venir dès 2012)</li> <li>- Rapport d'évaluation de l'atteinte des objectifs publié chaque année par l'université : le service analyse ce suivi et détermine si les indicateurs dont ils disposent font écho aux positions ou réponses données par</li> </ul>	<p>Cf budget 2011 (annexe 8)</p>

	- attrait des filières selon le nombre d'étudiants inscrits - comptabilité analytique		l'université sur certains points, en fonction de ceux se trouvant dans l'exposé des motifs  - Priorité aux tendances pour les objectifs quantitatifs et pas à des chiffres précis à atteindre	
<b>Sources pour la création d'indicateurs</b>	- OFS - Données des hautes écoles ou des universités	- Chercheurs du SRED - Etudes PISA - Ministère de l'Education Nationale Française - OCDE - Canada - D'autres cantons suisses	- L'UNIL et la HEP viennent avec leur objectifs leurs indicateurs. Le Conseil d'Etat vient avec les siens, puis adoption par le Grand Conseil  - Système anglo-saxon (indicateurs d'input, throughput, output)  - Pour chaque mission des hautes écoles, les indicateurs d'input, throughput et d'output sont déclinés	- Les écoles elles-mêmes - La Confédération (en tant que partie prenante dans les Hautes Ecoles) - Le monde politique (chef du Département, Conseil d'Etat, commissions thématiques)
<b>Marge de manœuvre pour la création d'indicateurs</b>	Totale	Grande, il faut cependant répondre aux attentes : - du conseiller d'Etat - du secrétariat général - des directions générales	Relativement libre, pour autant qu'ils soient pertinents	Besoin de l'accord du chef du Département, du conseil d'Etat et du Grand Conseil pour changer un indicateur existant  Pour créer un indicateur, tenir compte de sa faisabilité, de ce qui existe déjà, et l'utiliser à bon escient
<b>Auto-évaluation par rapport aux autres cantons</b>	Dans la moyenne, car les indicateurs de l'OFS ont été établis en discussion avec la CRUS	Leader	Du fait de la récente loi sur l'université, ils sont contraints de travailler en évaluation. Ils se considèrent comme étant proches des leaders, voire même leader	Dans les leaders, en tout cas au niveau suisse romand

## **Annexe 3 : Guide d'entretien**

Actuellement étudiante en dernière année au sein de la HES-SO Valais en filière économie d'entreprise, je réalise mon travail de bachelor sur le thème de « l'analyse de l'évaluation des politiques publiques de l'enseignement », et plus précisément sur les indicateurs d'effets y relatifs.

Suite à plusieurs entretiens avec des chefs de service de cantons romands, j'effectuerai une analyse comparative des différentes politiques publiques mises en place. Le but final de mon travail sera de créer et de développer un catalogue d'indicateurs d'effet pour le secteur concerné.

Il ne sera en aucun cas question de juger les résultats ou la valeur de vos indicateurs, mais uniquement de connaître et de comprendre quels sont les moyens mis en œuvre pour évaluer cette politique publique.

De même, les critères d'évaluation ne se situeront pas au niveau opérationnel, mais uniquement au niveau politique.

L'entretien sera partagé en plusieurs parties :

1. Contexte global
2. Evaluation des politiques publiques
3. Au niveau de la Suisse

Durée de l'entretien : ~1 heure

Date :

Lieu :

Service :

Chef(fe) de service :

## **1. Contexte global**

1) Selon votre expérience personnelle, quels sont les points importants à privilégier dans la mise en place, par un canton, d'une politique publique de formation ?

2) Quelle est la stratégie développée par le canton (buts et objectifs recherchés, «grands axes ») ? A quels points attachez-vous une plus grande importance ?

3) Quels sont les avantages et les inconvénients de la politique menée actuellement ?

4) Selon vous, faudrait-il améliorer quelque chose dans le futur (pistes de réflexion) ?

## **2. Evaluation des politiques publiques**

5) Comment est évaluée la politique publique de l'enseignement au sein de votre service, quels sont les objectifs et indicateurs correspondants ?

6) Quels sont, dans votre canton, les principales problématiques que vous essayez de corriger ou les principaux points forts que vous voulez mettre en avant au travers de vos objectifs ?

7) Par qui et sur quelle base sont créés les indicateurs de performance ?

8) Disposez-vous de toutes les catégories d'indicateurs dans votre tableau de bord ? Dans quelle proportion ? Pensez-vous que les indicateurs d'effet soient suffisamment représentés dans votre tableau de bord ?

9) Arrivez-vous à expliquer les résultats des études PISA ? Comment utilisez-vous les résultats des études PISA et que faites-vous pour améliorer votre politique publique ?

10) Est-ce que les indicateurs sont utilisés pour prendre des décisions politiques ?

### **3. Au niveau de la Suisse**

11) Quel référentiel utilisez-vous pour créer vos indicateurs (Confédération, propres indicateurs, indicateurs des autres cantons) ?

12) Utilisez-vous des indicateurs en commun ou certains indicateurs de vos collègues ?

13) Pour Fribourg : avec quels indicateurs est évaluée la question du bilinguisme ?

14) Quel est votre marge de manœuvre pour l'élaboration des indicateurs ? (contraintes existantes, ex : loi fédérale) ?

15) Où vous situeriez-vous au niveau suisse en ce qui concerne les méthodes d'évaluation ? (leader, dans la moyenne, en retard)

# A01 Enseignement obligatoire

## Département responsable : DIP

### BUDGET

	Budget 2011	Variations B11-B10		Budget 2010	Compte 2009
		en F	en %		
<b>CHARGES</b>	<b>602'821'273</b>	<b>14'050'532</b>	<b>2.4%</b>	<b>588'770'741</b>	<b>-</b>
30 Charges de personnel	585'137'075	12'119'553	2.1%	573'017'522	-
31 Dépenses générales	14'303'532	91'926	0.6%	14'211'606	-
33 Amortissements, provisions, irrécouvrables	2'016'261	1'868'928	1'268.5%	147'333	-
35 Dédommagements à des tiers	20'000	20'000	ND	-	-
36 Subventions accordées	1'327'280	-35'000	-2.6%	1'362'280	-
39 Imputations internes	17'125	-14'875	-46.5%	32'000	-
<b>REVENUS</b>	<b>9'623'634</b>	<b>574'759</b>	<b>6.4%</b>	<b>9'048'875</b>	<b>-</b>
42 Revenus des biens	50'020	35'000	233.0%	15'020	-
43 Recettes diverses	8'650'634	-35'655	-0.4%	8'686'289	-
45 Dédommagements de collectivités publiques	500'000	250'000	100.0%	250'000	-
46 Subventions acquises	422'980	325'414	333.5%	97'566	-
<b>RÉSULTAT (REVENUS - CHARGES)</b>	<b>-593'197'639</b>	<b>-13'475'773</b>	<b>2.3%</b>	<b>-579'721'866</b>	<b>-</b>
<i>Coût des activités de support</i>	<i>-13'038'617</i>	<i>-1'073'555</i>	<i>9.0%</i>	<i>-11'965'062</i>	<i>-</i>
<i>Coût des prestations de moyens</i>	<i>-79'115'795</i>	<i>-1'903'011</i>	<i>2.5%</i>	<i>-77'212'784</i>	<i>-</i>
<b>COÛT COMPLET</b>	<b>-685'352'051</b>	<b>-16'452'339</b>	<b>2.5%</b>	<b>-668'899'712</b>	<b>-</b>

### POSTES

	Budget 2011	Variations B11-B10		Budget 2010	Compte 2009
		en ETP	en %		
<b>TOTAL POSTES</b>	<b>3'837.99</b>	<b>64.90</b>	<b>1.72%</b>	<b>3'773.10</b>	<b>-</b>
<i>ETP fixes</i>	<i>3'832.82</i>	<i>64.90</i>	<i>1.72%</i>	<i>3'767.93</i>	<i>-</i>
<i>ETP auxiliaires</i>	<i>5.17</i>	<i>0.00</i>	<i>0.00%</i>	<i>5.17</i>	<i>-</i>

## Descriptif du programme

Ce programme concerne l'enseignement obligatoire public et s'adresse à tous les élèves de 4 à 15 ans.

L'enseignement obligatoire a pour but de donner aux élèves le moyen d'acquérir et de développer les connaissances et les compétences fondamentales ainsi que l'identité culturelle afin de poursuivre leur formation tout au long de leur vie et de trouver leur place dans la vie sociale, culturelle, civique et économique du pays.

L'enseignement obligatoire favorise chez les élèves le développement d'une personnalité autonome et responsable. L'éducation dispensée encourage l'acquisition de compétences sociales et le sens des responsabilités vis-à-vis d'autrui et de l'environnement. Il incite les élèves à devenir progressivement conscients de leur appartenance au monde, en éveillant chez eux le respect d'autrui, l'esprit de solidarité, de coopération et d'égalité entre hommes et femmes ainsi que l'attachement aux objectifs du développement durable.

Ce programme a également pour but de combattre l'échec scolaire et de corriger les inégalités de chance de réussite scolaire des élèves dès les premières années de l'école.

Ce programme est mis en oeuvre par les Directions générales de l'enseignement primaire et du cycle d'orientation.

## Ce programme contient les prestations suivantes :

- A01.01 Enseignement du degré primaire (cycle 1 et 2)
- A01.02 Enseignement du degré secondaire 1

# A01 Enseignement obligatoire (suite)

## Projets prioritaires et justification des écarts

### *Projets prioritaires*

L'accord intercantonal sur l'harmonisation de la scolarité obligatoire (concordat HarmoS) de juin 2007 établit les bases de l'harmonisation des objectifs de l'enseignement et des structures pédagogiques afin de réduire les écarts entre cantons et de supprimer tout ce qui, sur le plan scolaire, fait obstacle à la mobilité.

Sur le plan romand, le processus d'harmonisation est aussi inscrit dans la convention scolaire romande, qui prévoit la mise en place d'un plan d'études unique pour toute la scolarité obligatoire, l'harmonisation des moyens d'enseignement, ainsi que la réalisation d'épreuves romandes de référence.

Sur le plan genevois, l'enseignement primaire et du secondaire I renforcent ainsi la cohérence du suivi éducatif et social des élèves. L'objectif pour 2011 consiste à commencer la mise en œuvre du concordat HarmoS. Ainsi, l'obligation scolaire dès 4 ans révolus sera mise en place progressivement à partir de 2011.

L'harmonisation des structures pédagogiques et des contenus de l'enseignement rendent indispensable une adaptation des structures administratives. La mise en place d'une direction générale de l'enseignement obligatoire, prévue pour 2011, vise avant tout à limiter les discontinuités dans les parcours scolaires des élèves (en particulier entre l'enseignement primaire et le cycle d'orientation) et à renforcer la cohérence de l'offre de prestations. La mise en place d'une direction unique ne se traduira par contre pas par la perte des spécificités des deux niveaux d'enseignement.

Parallèlement aux modifications profondes introduites dans l'enseignement obligatoire par le concordat HarmoS, la nouvelle loi 10176 relative au cycle d'orientation ainsi que son règlement d'application adopté par le Conseil d'Etat le 9 juin 2010 redéfinissent les structures pédagogiques du secondaire I. La mise en œuvre débutera dès la rentrée 2011 et cela constitue l'objectif majeur de l'enseignement du secondaire I.

Ainsi, 2011 verra également le déploiement de la nouvelle organisation de l'information scolaire et professionnelle au cycle d'orientation. L'objectif en est l'accompagnement de chaque élève, dans un processus continu d'orientation, de son choix de projet scolaire ou professionnel.

Outre la mise en œuvre de ces accords importants, l'enseignement obligatoire genevois poursuit plusieurs objectifs s'articulant autour de l'égalité des chances et l'intégration. Ainsi, le développement d'un centre d'accueil des élèves migrants pour l'ensemble de la scolarité obligatoire est poursuivi. Le renforcement des mesures d'accompagnement à l'enseignement primaire est maintenu. En parallèle, l'apprentissage du français est renforcé dès les premières années de l'école, levant les obstacles pour la compréhension des contenus des autres disciplines enseignées.

Dans cette même perspective, l'étude des grands textes et documents fondateurs représentatifs de la diversité culturelle et religieuse présente dans le canton sera introduite dès 2011, notamment dans le cycle 3 de l'enseignement obligatoire.

En outre, conformément au nouveau PER, l'éducation au développement durable sera renforcée au sein des écoles, notamment avec la mise en place d'Agenda 21 scolaires.

Une des ambitions majeures du système éducatif est d'amener un maximum de jeunes à l'obtention d'une certification de fin de secondaire II. Dès lors, un objectif important pour 2011 et les années suivantes de l'enseignement obligatoire est d'assurer l'acquisition et la maîtrise des objectifs d'apprentissage fondamentaux afin de permettre à chaque élève de s'inscrire dans une filière certifiante de formation dans l'enseignement secondaire postobligatoire, tout en valorisant les filières scientifiques chez les filles.

### **Justification des écarts par rapport au budget 2010**

Les écarts significatifs entre le budget 2011 et le budget 2010 découlent des éléments suivants :

- Les éléments transversaux de traitement du personnel ont été introduits dans le budget. Il s'agit de l'annuité du personnel administratif et technique (versée dès le 01.01.2011), de l'annuité du personnel enseignant, de

## A01 Enseignement obligatoire (suite)

l'indexation des traitements (+0.2%), de la révision du taux de cotisation CIA et des autres charges sociales et, enfin, de l'ajustement des taux de réduction technique linéaire (RTL).

- L'augmentation du nombre d'ETP entre 2010 et 2011 est liée aux ressources nouvelles nécessaires pour la mise en oeuvre progressive de la réforme du cycle d'orientation (L10176), soit +63.2 ETP (+61.2 enseignants et +2 conseillers en orientation pour un montant de +3.3 MCHF).
- Dès la rentrée 2010, le dispositif des études surveillées à l'enseignement primaire est renforcé afin de pouvoir accueillir tout élève dont les parents en font la demande. Par ailleurs, des études surveillées de type "appui" sont organisées pour les élèves qui en ont besoin, notamment ceux au bénéfice de mesures d'accompagnement. Ces mesures induisent un budget supplémentaire de +0.46 MCHF.
- On relèvera également un ajustement de +1.8 MCHF de la dotation à la provision pour le pont AVS des enseignants du primaire (Nature 33) en fonction des flux de départs.
- Au chapitre des revenus, on relèvera la participation de la Ville de Genève aux dépenses d'internats et d'écoles en plein air (+0.35 MCHF) et des subventions du département fédéral de justice et police (+0.38 MCHF).

### Objectifs et indicateurs

	Type indicateur	B11	B10	C09	Cible LT	
					Valeur	Année
<b>1. Permettre à chaque élève de maîtriser les compétences attendues et de s'inscrire à une formation du secondaire 2</b>						
1.1 Score moyen aux épreuves cantonales de français en 2ème primaire	Efficacité	80%	75.5%	75%	82%	2014
1.2 Score moyen aux épreuves cantonales de mathématiques en 2ème primaire	Efficacité	81.5%	81%	80%	82%	2014
1.3 Score moyen aux épreuves cantonales de français en fin de 6ème primaire	Efficacité	80%	78.5%	74.4%	82%	2014
1.4 Score moyen aux épreuves cantonales de mathématiques en fin de 6ème primaire	Efficacité	80%	72.8%	79.5%	82%	2014
1.5 Taux d'élèves accédant au regroupement 1 à l'entrée du cycle d'orientation	Efficacité				15%	2014
1.6 Taux d'élèves accédant au regroupement 2 à l'entrée du cycle d'orientation	Efficacité				20%	2014
1.7 Taux d'élèves accédant au regroupement 3 à l'entrée du cycle d'orientation	Efficacité				60%	2014
1.8 Score moyen aux évaluations communes en français en fin de cycle de l'école obligatoire	Efficacité	78%	77.5%	77.5%		
1.9 Score moyen aux évaluations communes en mathématiques en fin de cycle de l'école obligatoire	Efficacité	73.5%	73.1%	73.1%		
1.9.1 Taux de sortie du système genevois d'enseignement et de formation à l'issue du cycle d'orientation	Efficacité	5%	5.5%	5.5%	3.5%	2014
<b>2. Promouvoir l'égalité des chances</b>						
2.1 Différentiel de réussite entre les établissements du réseau d'enseignement prioritaire (REP) et les autres établissements scolaires (épreuves cantonales de français en fin de 6P)	Efficacité	3.0%	3.5%	5.2%	2.0%	2014
2.2 Différentiel de réussite entre les établissements du réseau d'enseignement prioritaire (REP) et les autres établissements scolaires (épreuves cantonales de mathématiques en fin de 6P)	Efficacité	5.0%	6.4%	6.2%	3.0%	2014
<b>3. Améliorer le climat d'établissement</b>						

## A01 Enseignement obligatoire (suite)

	Type indicateur	B11	B10	C09	Cible LT	
					Valeur	Année
3.1 Taux d'actes de violences graves signalés au cycle primaire 1 et 2 (pour 1'000 élèves)	Qualité	4.8	5.3	5.7	4.0	2014
3.2 Taux d'actes de violences graves signalés au cycle d'orientation (pour 1'000 élèves)	Qualité	11.8	11.8	11.8	11.3	2014
<b>4. Contribuer à la revalorisation des filières scientifiques chez les filles</b>						
4.1 Différentiel de réussite en mathématiques entre filles et garçons (scores moyens en fin de 6P)	Efficacité	0%	0.11%	0.97%	0%	2014
4.2 Différentiel de réussite aux évaluations communes en mathématiques entre filles et garçons en fin de cycle d'orientation	Efficacité	1.5%	1.8%	1.8%	1%	2014
<b>5. Assurer des prestations de qualité avec les moyens appropriés</b>						
5.1 Taux d'encadrement au cycle primaire 1 et 2	Efficience	16.95	16.95	16.9	17	2014
5.2 Taux d'encadrement au cycle d'orientation	Efficience	10	9.9	9.9	10	2014

### Commentaires

#### Indicateurs 1.1 à 1.4, 1.8 et 1.9

Un score moyen de 80% aux épreuves cantonales signifie que l'élève moyen maîtrise 80% des compétences attendues à l'issue de la 2<sup>ème</sup> / 6<sup>ème</sup> primaire ou du cycle de l'école obligatoire.

Dans le cadre de l'espace romand de la formation (coordination CIIP), des épreuves romandes communes sont prévues. Celles-ci seront amenées à remplacer les indicateurs 1.8 et 1.9.

#### Indicateurs 1.5 à 1.7

Le nouveau règlement du cycle d'orientation prévoit de répartir les élèves promus de l'enseignement primaire dans trois regroupements en fonction des résultats obtenus dans les disciplines de passage (français I, français II et mathématiques) selon les normes d'accès suivantes :

- regroupement 1 : élèves ayant obtenu une note égale ou supérieure à 3,0 dans chacune des disciplines de passages
- regroupement 2 : élèves ayant obtenu un total minimal de 11,5 avec chacune des trois notes de passage égale ou supérieure à 3,5
- regroupement 3 : élèves ayant obtenu un total minimal de 14,0 avec chacune des trois notes de passage égale ou supérieure à 4,0

Ces répartitions ne seront effectives qu'à la rentrée 2011.

#### Indicateur 1.9.1

Le taux de sortie du système genevois d'enseignement et de formation (SGEF) mesure la part des élèves quittant le SGEF à l'issue de la dernière année du cycle d'orientation. Ce taux ne peut pas être interprété comme la part des élèves quittant le SGEF sans s'inscrire à une formation secondaire II. Il inclut les élèves qui n'étudient plus à Genève (mais poursuivent peut-être une formation dans un autre canton ou à l'étranger), les élèves qui ont quitté Genève entre les deux dates, les élèves qui ont interrompu leurs études ou encore ceux qui suivent une formation non recensée dans la base de données (comme certaines formations professionnelles privées du genre école de secrétariat). Historiquement, environ 90% des élèves s'inscrivent à une formation de secondaire II public, 4% redoublent et 1% partent en école privée. Le solde quitte le SGEF.

## A01 Enseignement obligatoire (suite)

La cible long terme tient compte du fait qu'il existe un socle incompressible d'élèves quittant le système genevois d'enseignement et de formation, en lien notamment avec les déménagements sur lesquels on ne peut influencer.

### *Indicateurs 2.1 et 2.2*

Le réseau d'enseignement prioritaire (REP) vise à soutenir les établissements primaires situés dans les quartiers populaires. Ce dispositif favorise ainsi l'égalité des chances.

Les actions conduites dans le cadre du REP se déclinent selon trois axes principaux :

- l'augmentation des ressources dans les établissements concernés, un meilleur taux d'encadrement par classe (soit, un nombre d'élèves par classe plus faible que dans le reste des écoles genevoises) ainsi qu'un-e éducateur-trice attaché-e à l'établissement;
- une plus grande autonomie des établissements, notamment quant aux mesures pédagogiques pour les élèves en difficultés, pour mieux répondre à la situation locale ;
- une action coordonnée des écoles avec les professionnels du DIP (éducateur-trice-s sociaux, médecins, infirmier-ère-s, psychologues, assistant-e-s soci-ales-aux), les associations locales, les communes, etc. pour améliorer le climat de confiance autour et à l'intérieur de l'école.

Un différentiel de 5% signifie qu'il y a une différence moyenne de cinq points dans la maîtrise des compétences attendues entre l'élève moyen d'un établissement du réseau d'enseignement prioritaire et l'élève moyen scolarisé dans un autre établissement scolaire.

### *Indicateurs 3.1 et 3.2*

Ne sont recensés que les actes d'une certaine gravité, c'est-à-dire ceux qui répondent à l'une de ces trois conditions : actes dont la qualification pénale est évidente, actes faisant l'objet d'un signalement à la police, à la justice ou à un service social, actes ayant eu un fort retentissement dans la communauté éducative.

Un taux d'actes de violences graves signalés de 5 signifie qu'il y a eu en moyenne 5 actes de violences graves signalés pour 1'000 élèves.

### *Indicateurs 5.1 et 5.2*

Le taux d'encadrement est calculé à partir du nombre d'élèves et du nombre d'équivalents temps plein (ETP) personnel enseignant, au 31.12.N de l'année scolaire en cours. Un taux d'encadrement de 10 signifie qu'il y a en moyenne 1 enseignant ETP pour 10 élèves. Pour le cycle d'orientation, le taux d'encadrement sera amené à être présenté par regroupements et sections dans la mesure où le taux moyen donne une information méritant d'être affinée.

# A02 Enseignement post-obligatoire, formation continue et orientation

Département responsable : DIP

## BUDGET

	Budget 2011	Variations B11-B10		Budget 2010	Compte 2009
		en F	en %		
<b>CHARGES</b>	<b>471'994'720</b>	<b>14'851'460</b>	<b>3.2%</b>	<b>457'143'260</b>	<b>-</b>
30 Charges de personnel	396'438'025	13'273'914	3.5%	383'164'111	-
31 Dépenses générales	15'620'908	-15'118	-0.1%	15'636'026	-
33 Amortissements, provisions, irrécouvrables	6'699'778	1'596'191	31.3%	5'103'587	-
35 Dommages à des tiers	3'950'000	0	0.0%	3'950'000	-
36 Subventions accordées	49'274'009	-10'527	-0.0%	49'284'536	-
39 Imputations internes	12'000	7'000	140.0%	5'000	-
<b>REVENUS</b>	<b>59'786'647</b>	<b>5'637'822</b>	<b>10.4%</b>	<b>54'148'825</b>	<b>-</b>
42 Revenus des biens	180'020	180'000	900'000.0%	20	-
43 Recettes diverses	14'195'137	1'454'900	11.4%	12'740'237	-
45 Dommages de collectivités publiques	5'627'500	-313'500	-5.3%	5'941'000	-
46 Subventions acquises	39'783'990	4'316'422	12.2%	35'467'568	-
<b>RÉSULTAT (REVENUS - CHARGES)</b>	<b>-412'208'073</b>	<b>-9'213'638</b>	<b>2.3%</b>	<b>-402'994'435</b>	<b>-</b>
<i>Coût des activités de support</i>	<i>-8'538'565</i>	<i>-597'120</i>	<i>7.5%</i>	<i>-7'941'445</i>	<i>-</i>
<i>Coût des prestations de moyens</i>	<i>-96'723'557</i>	<i>-2'784'532</i>	<i>3.0%</i>	<i>-93'939'025</i>	<i>-</i>
<b>COÛT COMPLET</b>	<b>-517'470'195</b>	<b>-12'595'290</b>	<b>2.5%</b>	<b>-504'874'905</b>	<b>-</b>

## POSTES

	Budget 2011	Variations B11-B10		Budget 2010	Compte 2009
		en ETP	en %		
<b>TOTAL POSTES</b>	<b>2'455.84</b>	<b>67.56</b>	<b>2.83%</b>	<b>2'388.29</b>	<b>-</b>
ETP fixes	2'421.64	59.47	2.52%	2'362.17	-
ETP auxiliaires	34.21	8.09	30.97%	26.12	-

## Descriptif du programme

Ce programme vise à offrir à tous la possibilité de se former et d'accéder à un diplôme du secondaire 2 dans des filières de formation professionnelle ou générale, dans le but de poursuivre sa formation ou de s'insérer de manière durable dans le monde professionnel. Il vise également à promouvoir, le système de formation post obligatoire auprès de l'ensemble de la population du canton et à l'adapter à l'évolution sociale, économique et technologique.

Les 23 écoles et centres de formation professionnelle du secondaire II post obligatoire proposent un cursus de formation de 2 à 4 ans aux élèves et apprenant-e-s âgés entre 15 et 19 ans. Celui-ci leur permet, à terme, de briger un titre reconnu dans les domaines de la formation générale et professionnelle initiale :

- formation générale : certificat et maturité spécialisée de l'Ecole de culture générale, maturité gymnasiale du collège de Genève.
- formation professionnelle initiale : attestation cantonale de formation professionnelle, attestation fédérale de formation professionnelle initiale, diplôme de commerce, certificat fédéral de capacité, certificat de maturité professionnelle des sept centres de formations professionnelle (arts appliqués, commerce, construction, services et hôtellerie/restauration, nature et environnement, santé et social, et technique).

Ce programme a également comme missions connexes de :

- préparer, en étroite collaboration avec le cycle d'orientation, les élèves qui ne maîtrisent pas suffisamment le français (classes d'accueil pour élèves non francophones) ainsi que ceux ne satisfaisant pas aux normes d'admission du post obligatoire (classes de transition scolaire ou professionnelle).
- proposer différents cursus de formation à des adultes afin qu'ils briguent à leurs termes un titre de niveau CITE 3 ou 4 ou qu'ils puissent accéder à une haute école spécialisée.

## A02 Enseignement post-obligatoire, formation continue et orientation (suite)

Enfin, ce programme vise à développer les dispositifs cantonaux de l'information et de l'orientation scolaire et professionnelle, de la formation professionnelle et continue, ainsi que les dispositifs cantonaux des bourses et prêts d'étude.

Ce programme est mis en œuvre par les Directions générales de l'enseignement post obligatoire et de l'Office pour l'orientation, la formation professionnelle et continue.

### **Ce programme contient les prestations suivantes :**

- A02.01 Formation gymnasiale
- A02.02 Formation en école de culture générale
- A02.03 Formation professionnelle plein-temps
- A02.04 Formation professionnelle duale
- A02.05 Formation continue des adultes
- A02.06 Développement et surveillance de la formation professionnelle
- A02.07 Information et orientation scolaire professionnelle

### **Projets prioritaires et justification des écarts**

#### ***Projets prioritaires***

L'obtention d'une certification de l'enseignement secondaire II pour chaque élève est un des objectifs de législature prioritaire du Conseil d'Etat, et aussi de la conférence suisse des directeurs cantonaux de l'instruction publique (CDIP). Son atteinte passe par la consolidation d'un système de formation performant et résolument engagé contre l'échec scolaire, reposant notamment sur :

- la diversité des filières et des dispositifs d'aide individualisée et d'encouragement à la formation initiale et continue ;
- le développement des structures permettant l'identification rapide des jeunes avec difficultés scolaires afin de leur proposer des mesures de soutien adaptées ;
- l'identification des jeunes sans formation, ni emploi afin de leur proposer des mesures ciblées de réinsertion par l'intermédiaire d'un réseau de partenaires ;
- le renforcement des liens entre l'Etat, les partenaires sociaux et les entreprises, par la mise en place d'un dispositif intégrant la formation professionnelle initiale pour jeunes gens et adultes et la formation tout au long de la vie ;
- une implication renforcée des milieux professionnels dans la formation professionnelle par des actions ciblées comme le transfert de l'organisation des cours interentreprises aux entreprises, la professionnalisation de la surveillance ou encore la décharge des tâches administratives pour les entreprises qui engagent des élèves visant une attestation de formation professionnelle en deux ans (AFP).

Afin de lutter contre toute forme de discrimination, des outils pédagogiques en lien avec l'égalité entre hommes et femmes sont élaborés et diffusés. En parallèle, un suivi des Assises contre l'homophobie est assuré tout comme la Journée de la Mémoire de l'Holocauste et de la prévention des crimes contre l'Humanité.

#### ***Justification des écarts par rapport au budget 2011***

Les écarts significatifs entre le budget 2011 et le budget 2010 découlent des éléments suivants :

- Les éléments transversaux de traitement du personnel ont été introduits dans le budget. Il s'agit de l'annuité du personnel administratif et technique (versée dès le 01.01.2011), de l'annuité du personnel enseignant, de l'indexation des traitements (+0.2%), de la révision du taux de cotisation CIA et des autres charges sociales et, enfin, de l'ajustement des taux de réduction technique linéaire (RTL).
- La croissance des effectifs d'élèves se poursuit en 2010 et 2011 selon les prévisions effectuées par le SRED et confirmées par les données réelles des inscriptions pour la rentrée 2010. En conséquence, +38.9 postes d'enseignants ont été accordés à l'enseignement postobligatoire dès la rentrée 2010 avec un impact de +5.9 MCHF sur les dépenses de personnel.

## A02 Enseignement post-obligatoire, formation continue et orientation (suite)

- Les prescriptions fédérales en matière de formation professionnelle, les obligations relatives au respect des normes de sécurité et l'évolution des filières ORRM entraînent la création de 18.7 postes nouveaux avec un impact de +1.2 MCHF sur les dépenses de personnel.
- L'OFPC mènent de nombreux projets qui font l'objet d'un financement de la confédération. Ces projets ont un impact de +0.9 MCHF sur les charges de personnel permettant de financer 7.9 "ETP auxiliaires". Les dépenses sont partiellement couvertes par des subventions de la Confédération. Les projets menés concernent, notamment, la gestion du suivi individualisé GSI (ou case management), la coopération interrégionale (INTERREG), l'évaluation des acquis scolaires (Evascol), ou encore la prospection AFP (attestations de formation professionnelle en 2 ans).
- On relèvera enfin la poursuite de la revalorisation progressive des indemnités pour les experts de stage amorcée au budget 2010.
- En ce qui concerne les recettes, il convient de relever l'augmentation importante des subventions versées par la Confédération dans le cadre de la formation professionnelle (+4.4 MCHF).
- La subvention allouée à la Fondation en faveur de la formation professionnelle et continue est adaptée, conformément à l'article 60 de la loi sur la formation professionnelle (30% des dépenses prévues pour l'année).

### Objectifs et indicateurs

	Type indicateur	B11	B10	C09	Cible LT	
					Valeur	Année
<b>1. Permettre aux jeunes de choisir une formation adaptée à leurs attentes</b>						
1.1 Taux d'élèves ayant consulté un conseiller d'orientation au moins une fois en dernière année du cycle d'orientation	Efficacité	35%	35%	34%	40%	2014
1.2 Taux d'élèves accédant à la formation gymnasiale à la sortie du cycle d'orientation	Efficacité	49.5%	48.7%	50.9%		
1.3 Taux d'élèves accédant à la formation de culture générale à la sortie du cycle d'orientation	Efficacité	11.8%	11.1%	9.7%		
1.4 Taux d'élèves accédant à la formation professionnelle initiale à plein temps en école à la sortie du cycle d'orientation	Efficacité	17.1%	19.9%	18.6%		
1.5 Taux d'élèves accédant à la formation professionnelle initiale duale à la sortie du cycle d'orientation	Efficacité	4.7%	5.4%	6.2%		
1.6 Taux d'élèves accédant à la transition à la sortie du cycle d'orientation	Efficacité	16.9%	14.9%	14.6%		
1.7 Taux de changement de filières à l'issue de la première année d'enseignement au postobligatoire	Efficacité	9%	9.7%	11.2%	8%	2014
<b>2. Permettre à un maximum de jeunes d'obtenir une certification de niveau secondaire II</b>						
2.1 Taux d'obtention d'une certification de niveau secondaire II	Efficacité	91%	91%	91%	95%	2014
2.2 Taux de sortie de l'enseignement post-obligatoire en cours d'année scolaire (volatilité scolaire hors changement de filière)	Efficacité	1%			0.5%	2014
2.3 Taux de résiliation des contrats d'apprentissage	Efficacité	20%	24%	24.9%	20%	2014
2.4 Taux de réussite aux examens de fin d'apprentissage	Efficacité	85%	84%	83.7%	88%	2014
<b>3. Assurer des prestations de qualité avec les moyens appropriés</b>						
3.1 Taux d'encadrement au Collège	Efficience	11.2	11.2	11.2		

## A02 Enseignement post-obligatoire, formation continue et orientation (suite)

	Type indicateur	B11	B10	C09	Cible LT	
					Valeur	Année
3.2 Taux d'encadrement en Ecole de culture générale	Efficience	11.6	11.6	11.6		
<b>4. Offrir un dispositif de qualité incitant les adultes à se former et reconnaissant leurs acquis</b>						
4.1 Nombre de chèques annuels de formation délivrés	Efficacité	5'200	5'000	4'878	5'500	2014
4.2 Taux de satisfaction des adultes face au dispositif du chèque annuel de formation	Qualité	75%	-	-	80%	2014
4.3 Taux de certification des bénéficiaires du dispositif de validation des acquis (VAE)	Efficacité	70%	50%	50%	70%	2014

### Commentaires

#### Indicateurs 1.2 à 1.6

Ces indicateurs mesurent la répartition dans les différentes filières de l'enseignement post-obligatoire à l'issue du cycle d'orientation.

La transition inclut les classes de transition préparatoires de l'École de culture générale et de l'École de commerce (anciens Compléments de formation), les classes de transition professionnelles plein temps et duales, les stages d'insertion COOP, les classes d'accueil service et d'accueil et insertion scolaire.

#### Indicateur 1.7

Cet indicateur mesure la part des élèves ayant changé de filières à l'issue de la première année d'enseignement post-obligatoire. Un élève changeant de filière est par exemple un élève qui passe de la formation gymnasiale à la formation de culture générale, de la formation professionnelle initiale plein temps à la formation professionnelle initiale duale. En revanche, ce n'est pas le cas d'un élève qui change par exemple de CFP à l'intérieur de la formation professionnelle plein temps (considéré comme redoublant dans la même filière s'il reste au même degré). Cet indicateur inclut les élèves qui, en N-1, sont en formation gymnasiale, formation professionnelle plein temps et duale (y compris hors Genève), formation de culture générale. Il exclut les élèves en classes d'accueil et insertion en N-1 (dont le cursus prévoit par nature un changement de filière).

#### Indicateur 2.1

Cet indicateur mesure l'ensemble des personnes ayant reçu un diplôme dans l'année N, par rapport à l'ensemble de la population résidente ayant 19 ans au cours de l'année N. Les personnes ayant obtenu deux diplômes la même année ne sont pas doublement comptabilisés.

Afin de mieux cerner le taux de certification au 1er diplôme de l'enseignement secondaire II, une étude spécifique sera réalisée en vue du développement de nouveaux indicateurs pour la présentation du projet de budget 2012.

#### Indicateur 2.2

Cet indicateur mesure la part des élèves sortant de l'enseignement post-obligatoire en cours d'année. Un taux de 1% signifie que 1% des élèves quittent l'enseignement post-obligatoire en cours d'année.

#### Indicateurs 3.1 et 3.2

Le taux d'encadrement est calculé à partir du nombre d'élèves et du nombre d'équivalents temps plein (ETP) personnel enseignant, au 31.12.N de l'année scolaire en cours. Un taux d'encadrement de 17 signifie qu'il y a en moyenne 1 enseignant à plein temps pour 17 élèves.

Le taux d'encadrement en formation professionnelle (duale et plein temps) est en cours de construction, et

## A02 Enseignement post-obligatoire, formation continue et orientation (suite)

sera disponible dès l'année prochaine. Les données d'encadrement sont néanmoins disponibles par centres de formations professionnelles (CFP).

### *Indicateurs 4.1 et 4.2*

Le chèque annuel de formation correspond au coût de 40 heures de cours de formation continue dispensées à Genève dans tous les domaines d'activités. Il est octroyé en vue de l'acquisition de connaissances de base, y compris la culture générale, et de connaissances professionnelles qualifiées, le développement des possibilités de perfectionnement et de recyclage professionnels, ainsi que l'acquisition de nouvelles formations. Le montant du chèque annuel de formation ne peut pas être supérieur à 750 F (montant indexé annuellement). Le chèque est notamment octroyé sous conditions de ressources (Art.11 de la loi sur la formation continue des adultes). Les personnes intéressées peuvent effectuer leur demande en ligne grâce à un site internet spécifiquement dédié au CAF. L'analyse de l'utilisation des chèques de formation fait l'objet d'un rapport annuel des institutions de formation au Grand Conseil mais aussi d'un rapport quadriennal d'évaluation de la commission externe d'évaluation des politiques publiques.

### *Indicateur 4.3*

Toute personne domiciliée ou travaillant dans le canton depuis une année et pouvant justifier de 5 ans d'expérience professionnelle peut demander la reconnaissance et la validation de ses acquis personnels et professionnels. La reconnaissance et la validation des acquis permet d'obtenir tout ou une partie d'un CFC dans 30 métiers différents. Le financement de la VAE est assuré par l'État de Genève y compris les compléments éventuels de formation.

# A04 Hautes écoles

## Département responsable : DIP

### BUDGET

	Budget 2011	Variations B11-B10		Budget 2010	Compte 2009
		en F	en %		
<b>CHARGES</b>	<b>532'007'560</b>	<b>3'495'778</b>	<b>0.7%</b>	<b>528'511'782</b>	<b>-</b>
33 Amortissements, provisions, irrécouvrables	7'376'976	714'648	10.7%	6'662'328	-
35 Dédommagements à des tiers	2'350'000	0	0.0%	2'350'000	-
36 Subventions accordées	522'280'584	2'781'130	0.5%	519'499'454	-
<b>REVENUS</b>	<b>4'496'593</b>	<b>2'497'352</b>	<b>124.9%</b>	<b>1'999'241</b>	<b>-</b>
46 Subventions acquises	4'496'593	2'497'352	124.9%	1'999'241	-
<b>RÉSULTAT (REVENUS - CHARGES)</b>	<b>-527'510'967</b>	<b>-998'426</b>	<b>0.2%</b>	<b>-526'512'541</b>	<b>-</b>
<i>Coût des activités de support</i>	<i>-210'858</i>	<i>-27'274</i>	<i>14.9%</i>	<i>-183'584</i>	<i>-</i>
<i>Coût des prestations de moyens</i>	<i>-29'983'966</i>	<i>10'092'305</i>	<i>-25.2%</i>	<i>-40'076'271</i>	<i>-</i>
<b>COÛT COMPLET</b>	<b>-557'705'791</b>	<b>9'066'605</b>	<b>-1.6%</b>	<b>-566'772'396</b>	<b>-</b>

### POSTES

Budget 2011	Variations B11-B10	Budget 2010	Compte 2009
	en ETP		

## Descriptif du programme

Ce programme vise à soutenir l'enseignement supérieur et la recherche et à assurer la gouvernance et le pilotage stratégique des Hautes écoles genevoises. L'Université de Genève, les Hautes écoles spécialisées (HES-SO Genève) et l'Institut de hautes études internationales et du développement (IHEID) poursuivent des activités de formation, de recherche, de formation continue et de services. Ces institutions contribuent au développement culturel, social et économique de la collectivité, en favorisant notamment la démocratisation du savoir et en promouvant l'égalité des chances.

Ce programme est mis en œuvre par l'Université, les Hautes écoles spécialisées et l'Institut de hautes études internationales et du développement.

L'Unité de l'enseignement supérieur veille à la mise en œuvre de la politique cantonale des Hautes écoles. Elle exerce la haute surveillance des institutions, notamment au travers du suivi des conventions d'objectifs conclues avec l'Université et l'IHEID, promeut la coopération entre les différentes hautes écoles du canton, assure la représentation du canton de Genève auprès des instances de coordination intercantionales et fédérales dans le domaine de l'enseignement supérieur et de la recherche.

## Ce programme contient les prestations suivantes :

- A04.01 Formation de base HES
- A04.02 Recherche appliquée et Développement (R&D) HES
- A04.03 Prestations à des tiers / de service HES
- A04.04 Formation continue HES
- A04.05 Formation de base - UNI
- A04.06 Formation approfondie - UNI
- A04.07 Recherche - UNI
- A04.08 Formation continue - UNI
- A04.09 Services - UNI
- A04.10 Formation approfondie, recherche et expertise (IHEID)

## A04 Hautes écoles (suite)

### Projets prioritaires et justification des écarts

#### Projets prioritaires

Dans le cadre de cette législature, il s'agira notamment de promouvoir et consolider la place des Hautes écoles genevoises dans ses domaines de recherche d'excellence, de favoriser les synergies entre les institutions d'enseignement supérieur dans le domaine de la formation, de la formation continue, de la recherche et du transfert de technologies, d'élaborer un projet scientifique et culturel dans le nouveau quartier de la Pointe de la Jonction.

Les projets stratégiques suivants sont mis en œuvre dans le cadre de ce programme :

- Développement des collaborations entre les institutions d'enseignement supérieur du canton (Université, HES, IHEID) autour des pôles en relations internationales et en sciences de l'environnement ;
- Renforcement des synergies entre l'Université et les HES dans les champs de la formation de base, de la formation continue, de la recherche et du transfert de technologies ainsi qu'en matière de partage d'équipements et d'infrastructures ;
- Promotion des passerelles entre l'Université et les HES pour l'accès aux formations de niveaux maîtrise (MA) et développer des masters conjoints dans les domaines de formation proches ;
- Création d'un centre de créativité destiné à réaliser des projets de développement en associant les compétences, en matière de recherche fondamentale et appliquée et de transfert de technologie, de l'Université (faculté des sciences), des HES (notamment HEPIA) et des entreprises locales ;
- Mise en œuvre de l'IUFE (institut universitaire de formation des enseignant-e-s).

L'exercice 2011 sera particulièrement marqué par la révision de la loi sur les Hautes écoles spécialisées et l'élaboration d'une plate-forme scientifique et d'un pôle artistique et culturel, associant l'Université et les HES, dans le nouveau quartier de la Pointe de la Jonction.

#### Justification des écarts par rapport au budget 2010

Les écarts significatifs entre le budget 2011 et le budget 2010 découlent des éléments suivants :

- Le budget 2011 intègre les éléments transversaux de traitement (annuités, indexation,...).
- Les éléments prévus dans les conventions d'objectifs conclus avec l'Université de Genève et l'Institut de hautes études internationales et du développement sont pris en compte.
- Les contributions cantonales au réseau HES romand augmentent en fonction des effectifs d'étudiants.
- Le soutien à la Fondation Gipri est arrêté.

### Objectifs et indicateurs

	Type indicateur	B11	B10	C09	Cible LT	
					Valeur	Année
<b>1. Assurer une formation de base, approfondie et continue de qualité</b>						
1.1 Nombre de diplômés des hautes écoles genevoises (formation de base et approfondie)	Efficacité	4'449	4'348	4'253		
1.2 Taux de diplômés des hautes écoles genevoises	Efficacité	27%	27.5%	26.3%		
1.3 Nombre de participants aux programmes de formations continues certifiantes des hautes écoles genevoises	Qualité	5'085	4'764	4'850		
<b>2. Promouvoir la démocratisation de l'accès aux études supérieures</b>						
2.1 Taux d'entrées dans les hautes écoles genevoises	Efficacité	38.5%	39.9%	36.4%		

## A04 Hautes écoles (suite)

	Type indicateur	B11	B10	C09	Cible LT	
					Valeur	Année
2.2 Proportion d'étudiants d'origine socioculturelle modeste (Université)	Efficacité	36%	36%	36%	37%	2012
2.3 Taux d'étudiant-e-s inscrits dans les HES avec maturité professionnelle	Efficacité	20%	20%	19.1%	20%	2015
2.4 Nombre d'étudiants dans les HES bénéficiant de mesures d'appui (socio-économiques)	Efficacité	336	322	310	357	2015
2.5 Nombre d'étudiants à l'IHEID bénéficiant de mesures d'appui (socio-économiques)	Efficacité	242	242	232	255	2012
<b>3. Promouvoir l'égalité entre hommes et femmes</b>						
3.1 Taux de femmes parmi les nouvelles nominations au sein du corps professoral (Université)	Efficacité	28%	26%	25.9%	30%	2012
3.2 Taux de femmes parmi les nouvelles nominations au sein du corps professoral (IHEID)	Efficacité	50%	50%	50%	50%	2012
3.3 Taux de femmes au sein du corps professoral et des cadres supérieurs (HES)	Efficacité	52%	53%	54.2%	50%	2015
<b>5. Assurer l'excellence de la recherche</b>						
5.1 Montants des subsides de recherche obtenus de manière compétitive ("peer-reviewed" - sélectionnés par les pairs)	Efficacité	>= 91'600'00.-	91'600'00.-	91'600'00.-	>= 91'600'00.-	2015
5.2 Montant des fonds de tiers obtenus par l'IHEID	Efficacité	8'500'00.-	8'200'00.-	8'097'869.-	8'700'00.-	2012
5.3 Montant des fonds de tiers obtenus par les HES	Efficacité	6'000'500.-	5'000'000.-	4'726'803.-	6'400'000.-	2015
<b>6. Assurer des prestations de qualité avec les moyens appropriés</b>						
6.1 Taux d'encadrement en Sciences humaines et sociales, Sciences économiques et droit	Efficacité	50	50		40	2012
6.2 Taux d'encadrement en Sciences exactes et naturelles	Efficacité	20	20		25	2012
6.3 Taux d'encadrement en Sciences médicales et pharmacie	Efficacité	21	21		20	2012
6.4 Taux d'encadrement des étudiants à l'IHEID (master)	Efficacité	16	16	16	16	2012
6.5 Taux d'encadrement dans les HES	Efficacité	10	10	9.7	10	2015

### Commentaires

#### Indicateur 1.2

Le taux de diplômés représente le pourcentage de personnes qui, au sein d'une cohorte d'âge, obtiennent un diplôme, indépendamment de l'évolution de la taille de cette cohorte ou de l'âge typique d'obtention de ce diplôme. Il est calculé en divisant le nombre de diplômés de chaque âge par la population de cet âge, et en additionnant ces rapports pour tous les âges. Seuls les premiers diplômes sont pris en considération. Une personne obtenant plusieurs diplômes n'est comptabilisée qu'une seule fois, lors de l'obtention de son

## A04 Hautes écoles (suite)

premier diplôme. Elaboré et calculé par l'Office fédéral de la statistique, cet indicateur peut être soumis à d'importantes variations relatives d'une année sur l'autre du fait, par exemple, de l'entrée massive d'étudiants. L'évolution doit donc être appréciée sur longue période.

### *Indicateur 2.1*

Le taux d'entrées représente le pourcentage de personnes qui, au sein d'une cohorte d'âge, s'immatricule pour la première fois à un certain niveau d'études, indépendamment de la variation de la taille de la population ou de l'âge typique d'immatriculation. Il est calculé en divisant le nombre d'entrants de chaque âge par la population de cet âge, et en additionnant ces rapports pour tous les âges. Par entrant, on entend toute personne qui s'immatricule pour la première fois à un semestre d'hiver donné à un niveau d'études défini (bachelor, master, diplôme/licence, doctorat, formation continue) d'un type de haute école donné (haute école universitaire, haute école spécialisée). Elaboré et calculé par l'Office fédéral de la statistique, cet indicateur peut être soumis à d'importantes variations relatives d'une année sur l'autre. L'évolution doit donc être appréciée sur longue période.

### *Indicateur 2.2*

La proportion d'étudiants d'origine socio-culturelle modeste est élaborée à partir du nombre d'étudiants dont les parents n'ont pas de maturité ou de baccalauréat, études de niveau tertiaire (université, hautes écoles spécialisées ou pédagogique, ETS). Cet indicateur est élaboré via les formulaires de demande d'immatriculation retournés remplis par les étudiants nouvellement immatriculés à l'UNIGE.

### *Indicateurs 3.1 et 3.2*

Le corps professoral est composé des professeurs Sius I+II (ordinaires, associés, assistants). Les professeurs bénévoles sont inclus dans cet indicateur.

### *Indicateur 5.1*

Les fonds obtenus lors de mises au concours compétitifs attestent valablement de l'excellence de la recherche; les fonds externes non-compétitifs (legs, dons, mandats, etc.) dépendent de facteurs extérieurs n'obéissant pas forcément à des critères d'excellence. Dans le relevé annuel des fonds de recherche obtenus de manière compétitive de l'Université, sont pris en compte les fonds provenant du Fonds national suisse de la recherche scientifique (FNS), les fonds européens (Programme-Cadre, COST, etc.), les projets de coopération suisses (SystemsX, NanoTera, etc.), la CTI et les fonds de recherche internationaux de type NIH et NSF (Etats-Unis), et ANR (France).

### *Indicateurs 6.1 à 6.5*

Un taux d'encadrement de 50 signifie qu'il y a en moyenne 1 Equivalent temps-plein (ETP) personnel enseignant pour 50 élèves



ETAT DE FRIBOURG  
STAAT FREIBURG

Service de l'enseignement obligatoire de langue française SE<sub>n</sub>OF  
Amt für französischsprachigen obligatorischen Unterricht

---

# L'évaluation externe pour une école de qualité



**CDCO, 25 janvier 2011**



Direction de l'instruction publique de la culture et du sport **DICS**  
Direktion für Erziehung, Kultur und Sport **EKSD**

## **Contenu de la présentation**

- De quoi s'agit-il ?** → **développer une école de qualité**
- Qu'est ce qui est évalué?** → **quatre domaines**
- Comment ça se déroule ?** → **un échéancier**
- Avec quoi évalue-t-on ?** → **plusieurs instruments**
- Comment évalue-t-on ?** → **triangulation**
- Comment se passe la visite ?** → **un horaire**
- Qu'y a-t-il après la visite ?** → **un rapport**
- Que fait-on ensuite?** → **des objectifs**

# Lignes directrices pour une école de qualité

## Une école de qualité ...

- se fonde sur une conscience commune des valeurs de tous les partenaires de l'école ;
- présuppose une grande autonomie et une responsabilité personnelle de tous les acteurs ;
- est favorisée par une évaluation interne et externe régulières ;
- est le résultat d'un soutien et d'un conseil actifs à chaque établissement scolaire ;

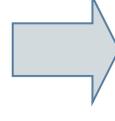
# Lignes directrices pour une école de qualité

## Une école de qualité ...

- est efficace à long terme, quand elle exploite des connaissances scientifiques et tire profit des expériences ;
- signifie avant tout succès de l'apprentissage des élèves, succès qui résulte d'objectifs clairs, d'un climat d'apprentissage positif, de la motivation, des sollicitations et de la reconnaissance ;
- vise toujours un encouragement optimal des élèves pris individuellement.

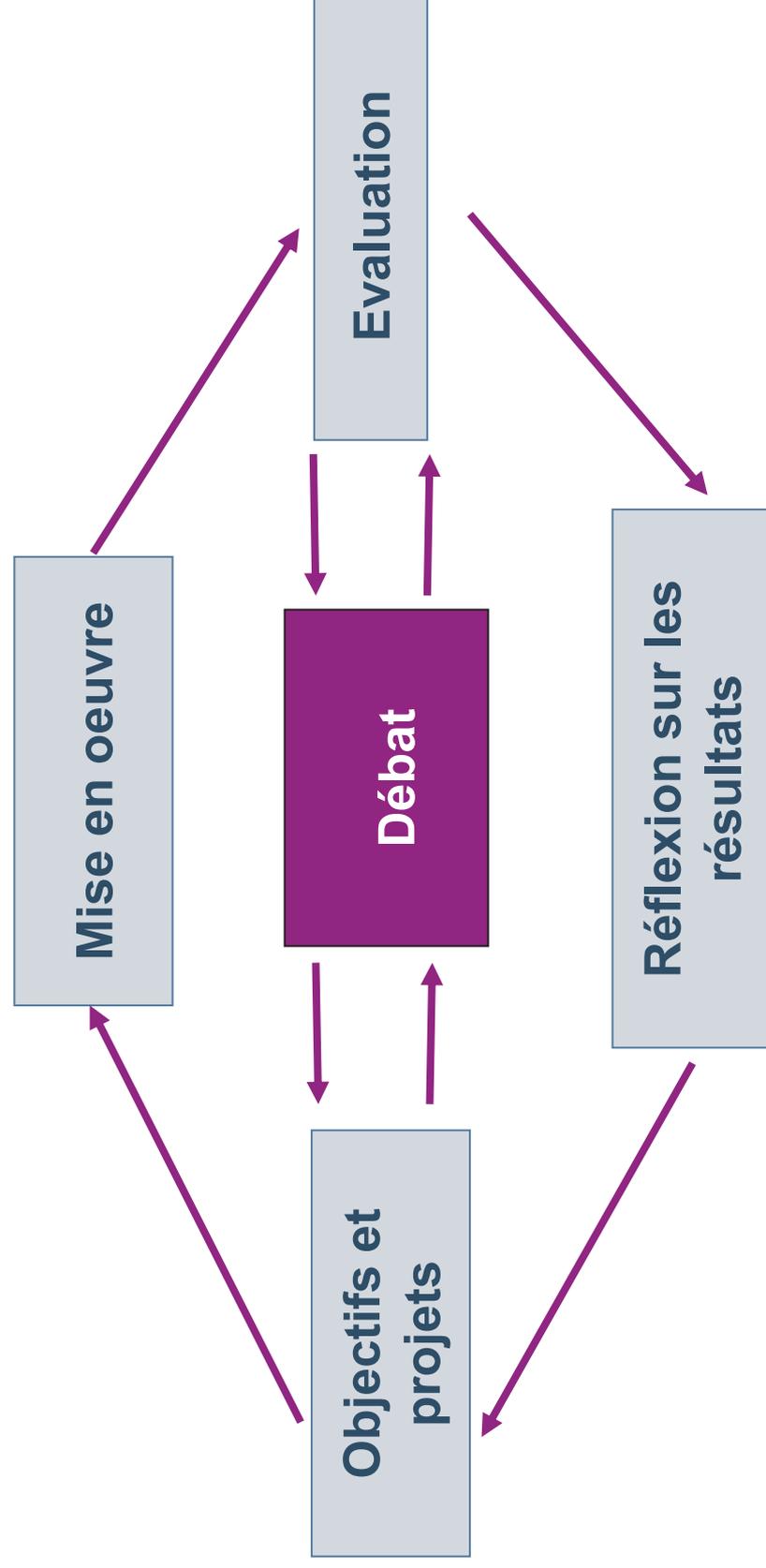
**... considère l'école  
comme un tout**

**... décrit objectivement  
le profil de l'école**



**... rend possible l'expression  
de différents points de vue**

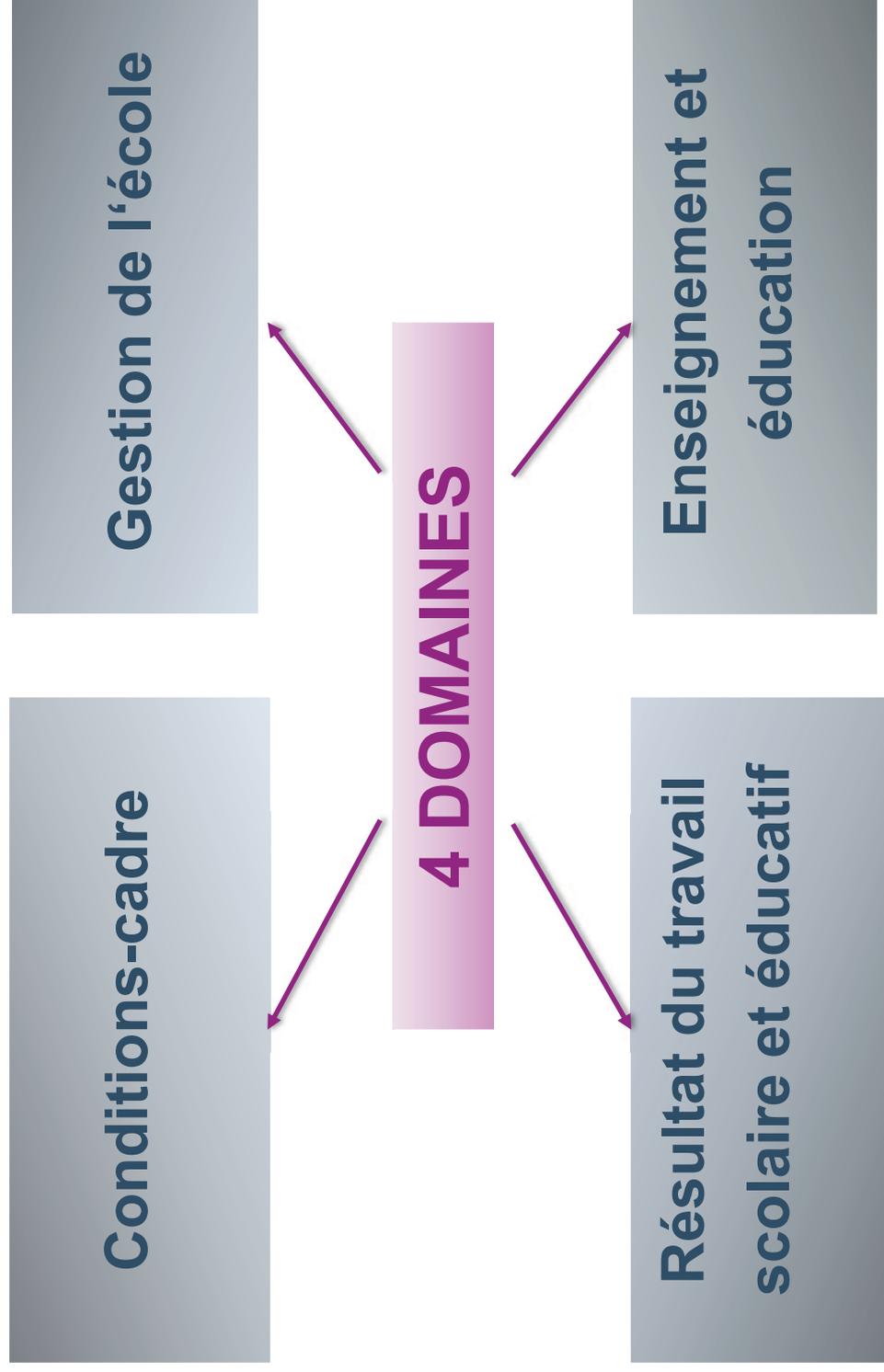
# L'évaluation, une étape dans le cycle du développement d'une école



# **Le déroulement de l'évaluation externe**

## **Que mesure-t-on, quand et avec quoi ?**

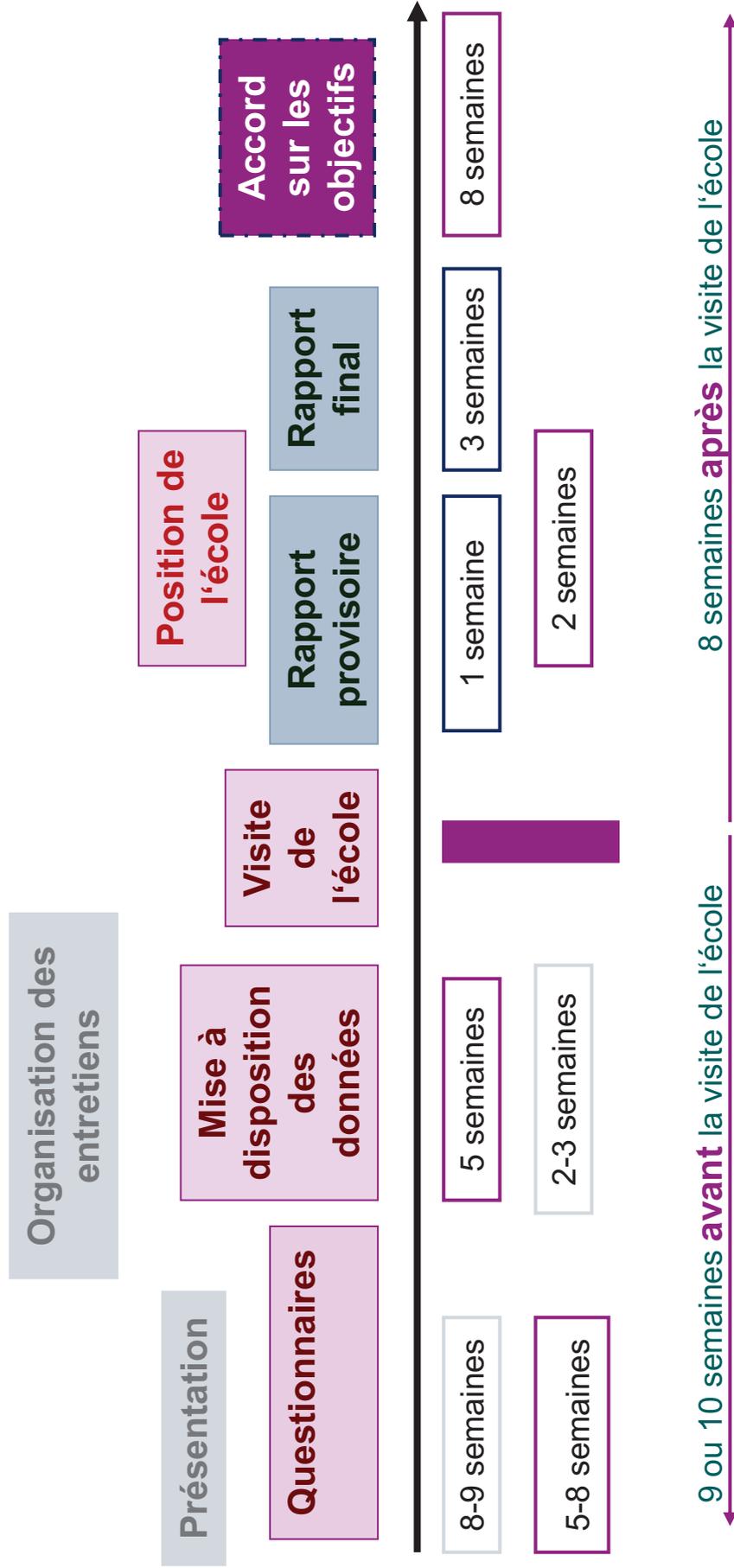
## Ce qui est évalué :



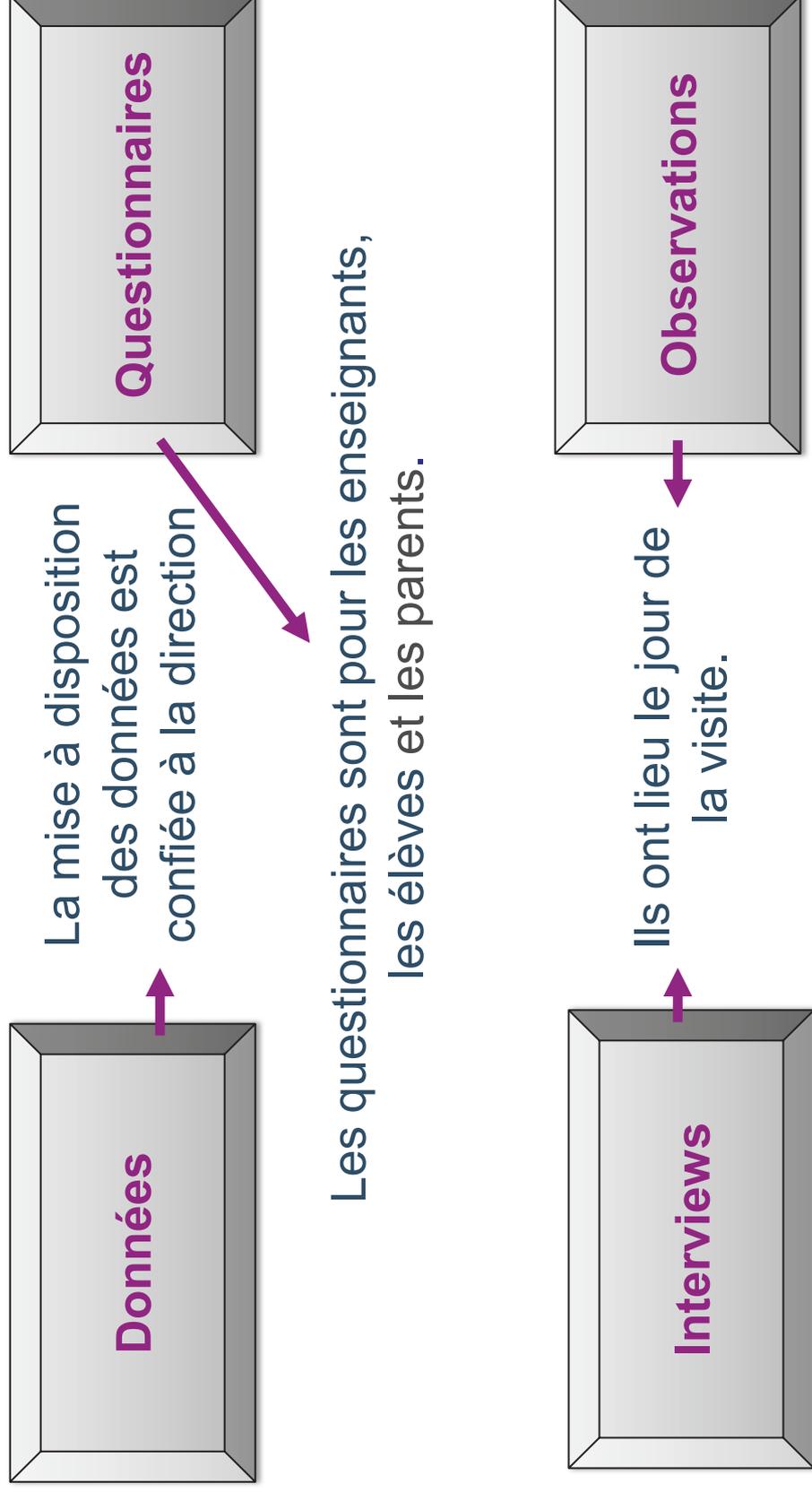
# 4 domaines, 14 dimensions, 36 critères

1. Conditions-cadre	2. Gestion de l'école	3. Enseignement et éducation	4. Résultats du travail scolaire et gestion de ces résultats
1.1 Emplacement de l'école	2.1 Direction et conduite de l'école <ul style="list-style-type: none"> <li>- gestion du personnel</li> <li>- direction</li> <li>- organisation du travail et qualité de la communication</li> </ul>	3.1 Qualité de l'enseignement <ul style="list-style-type: none"> <li>- gestion de classe</li> <li>- climat d'enseignement</li> <li>- motivation</li> <li>- structuration</li> <li>- orientation vers des objectifs</li> <li>- soutien et renforcement individuels</li> <li>- apprentissage autonome</li> <li>- variété des formes d'enseignement</li> <li>- consolidation des apprentissages</li> <li>- évaluation des résultats</li> </ul>	4.1 Résultats des apprentissages <ul style="list-style-type: none"> <li>- résultats aux évaluations communes propres à l'établissement</li> <li>- résultats aux évaluations cantonales, romandes, nationales, internationales</li> <li>- décisions relatives au parcours scolaire (changement de type de classe, répétition, 10<sup>e</sup> ...)</li> <li>- abandons, échecs</li> <li>- évaluations de fin de scolarité obligatoire</li> </ul>
1.2 Corps enseignant	2.2 Travail du corps enseignant / des groupes de branches <ul style="list-style-type: none"> <li>- collaboration, concertation</li> <li>- développement professionnel</li> <li>- formation continue</li> <li>- collaboration avec les parents</li> </ul>	3.2 Mesures pour garantir la qualité de l'enseignement <ul style="list-style-type: none"> <li>- collaboration et concertation en lien avec l'enseignement</li> <li>- projets de développement de la qualité de l'enseignement au niveau de l'établissement</li> </ul>	4.2 Monitoring <ul style="list-style-type: none"> <li>- prise en compte des résultats des apprentissages dans le développement de la qualité de l'enseignement</li> </ul>
1.3 Composition de la population d'élèves	2.3 Culture de l'école <ul style="list-style-type: none"> <li>- climat et vie de l'école</li> <li>- collaboration des élèves</li> <li>- collaboration des parents</li> <li>- ouverture de l'école</li> <li>- manifestations extra-scolaires</li> </ul>		4.3 Degré de satisfaction <ul style="list-style-type: none"> <li>- des élèves</li> <li>- des enseignants</li> <li>- des parents</li> <li>- des formateurs du sec. 2 (écoles et entreprises)</li> </ul>
1.4 Ressources matérielles et financières	2.4 Développement et profil de l'école <ul style="list-style-type: none"> <li>- processus de développement de l'école</li> <li>- consolidation du processus de développement</li> </ul>		
1.5 Particularités régionales / organisationnelles (cas échéant)			

# Comment ça se déroule : échéancier



# Avec quoi on évalue: les instruments



# Comment on évalue

## 1. Méthodes

Plusieurs méthodes différentes pour l'analyse des mêmes domaines :

- questionnaires,
- observations,
- interviews

**Au moins deux méthodes**

## 2. Evalueurs

Chaque résultat est décidé en équipe; il est issu de l'observation de deux évaluateurs indépendants les uns des autres

**Aux moins deux personnes**

## 3. Sources

Plusieurs personnes / groupes de personnes sont interviewées indépendamment les unes des autres sur les mêmes domaines

**Au moins deux sources**

Seule l'association de l'ensemble des données et observations **donne une vue d'ensemble.**

# La collecte des données

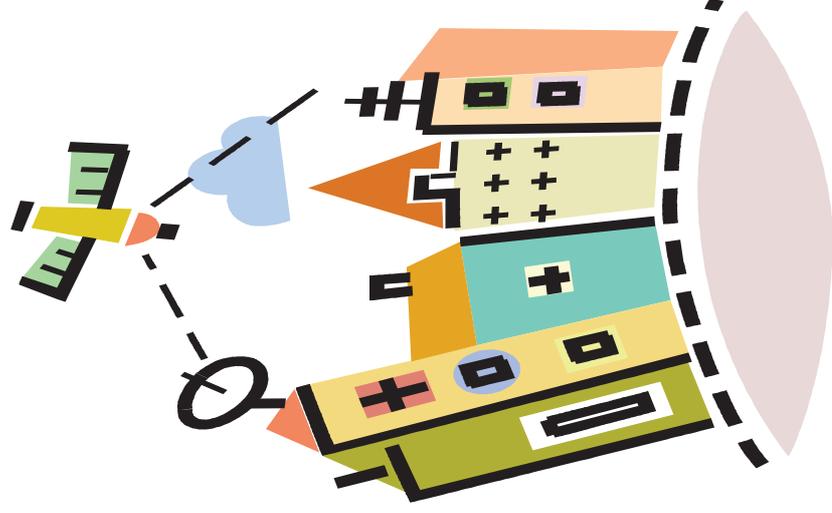


**Elle concerne des données scolaires telles  
la composition du corps enseignant et de  
la communauté des élèves, les offres,  
l'équipement...**

**Et aussi**

**la gestion de l'école telles des données sur  
la culture de l'école, son profil, son  
développement, ses projets, la formation  
continue ...**

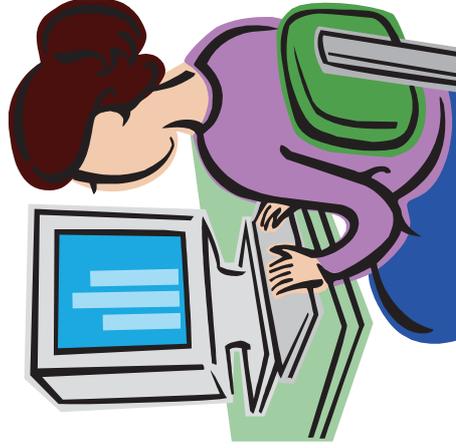
# Le tour du bâtiment scolaire



**Le tour du bâtiment scolaire  
permet de se donner une  
impression des conditions cadre  
de l'école**

**Situation, locaux, équipement,  
ressources et particularités**

# Les questionnaires

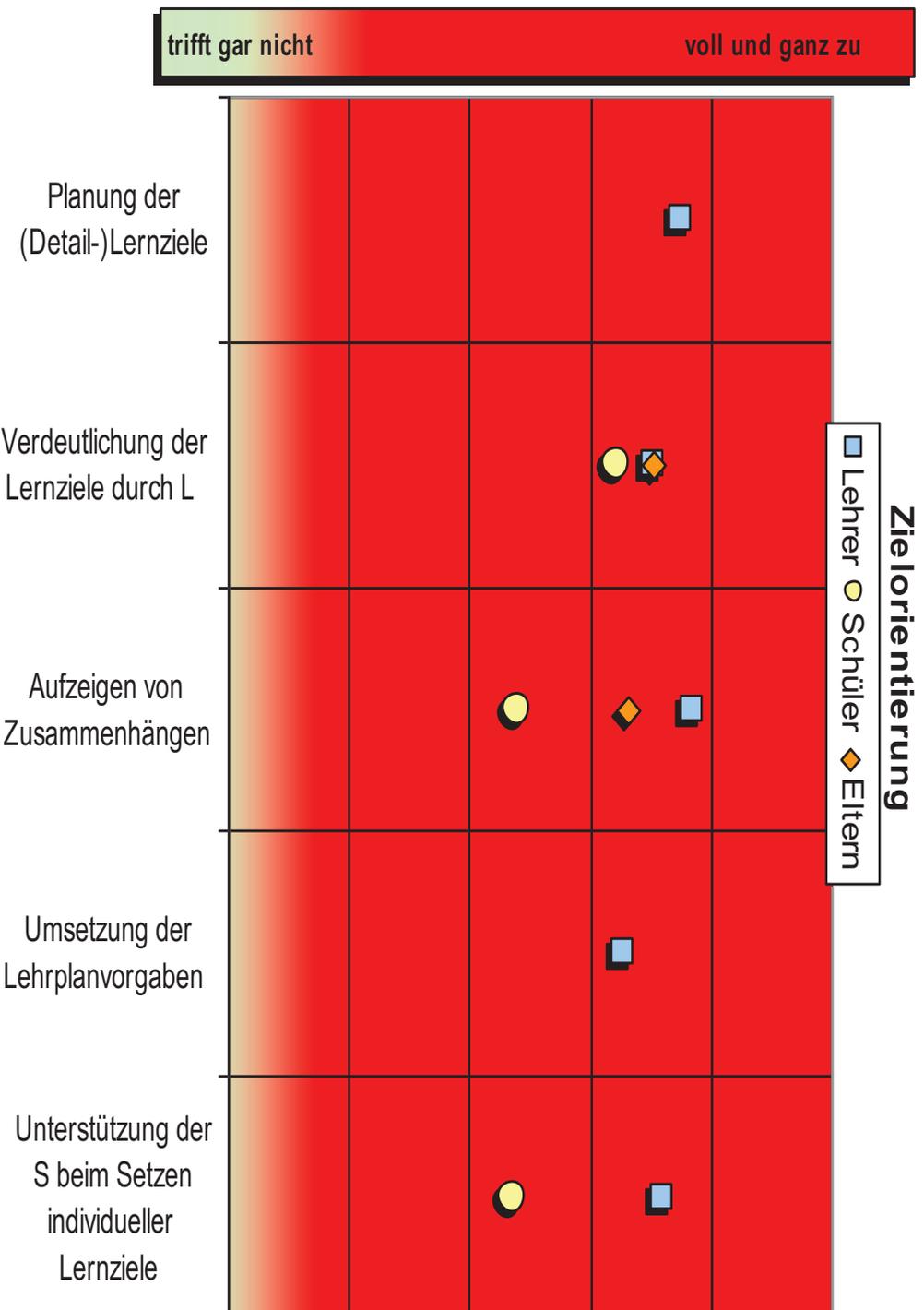


**Les questionnaires pour les parents sont remis par la direction de l'école aux parents qui les remplissent à la main.**

**Les questionnaires pour les élèves et les enseignants sont remplis en ligne.**

**Les résultats des questionnaires seront transmis à la direction.**

# Exploitation des questionnaires



# Les entretiens



**Les entretiens ne traitent pas tous les points. Ils permettent d'envisager plus en détail les résultats de la récolte préalable de données, le dépouillement des questionnaires et les observations faites jusque-là.**

**En règle générale, il s'agit d'entretiens avec des groupes (enseignant(e)s, élèves, parents, autorités scolaires, conciergerie, secrétariat...)**

**Le directeur de l'école est interrogé individuellement.**

# La visite de cours



**L'équipe d'évaluation observera 18 leçons, selon les critères de la fiche d'observation**

**Après chaque visite, l'enseignant a la possibilité de commenter sa leçon ou la situation de la classe. En revanche, l'entretien ne comprend pas de feedback.**

# Exemples de critères

## 1. Gestion de classe

Le cours se base sur un système de règles qui prévient les perturbations.

## 2. Climat du cours

Les élèves entretiennent des relations bienveillantes et prévenantes.

## 3. Motivation

L'enseignant rend les élèves conscients de la signification (du sens) des contenus du cours.

## 4. Structuration

Les informations sont présentées d'une façon clairement structurée.

# A quoi pourrait ressembler un horaire de visite ?

	Lundi	Mardi	Mercredi
1 <sup>er</sup> cours	Visite de la classe 1-2	Visite de la classe 7-8	Visite de la classe 13-14
2 <sup>e</sup> cours	Visite de la classe 3-4	Visite de la classe 9-10	Visite de la classe 15-16
3 <sup>e</sup> cours	Entretien équipe	Entretien équipe	Entretien équipe
4 <sup>e</sup> cours	Visite de la classe 5-6	Visite de la classe 11-12	Visite de la classe 17-18
<b>Midi</b>			
5 <sup>e</sup> cours	Tour du bâtiment	Entretien équipe	Entretien équipe
6 <sup>e</sup> cours	Tour du bâtiment	Interview secrétaire, concierge	Interview autorité <sup>s</sup> scolair <sup>es</sup>
7 <sup>e</sup> cours	Entretien équipe	Interview check	Interview élèves
16 heures	Interview check	Interview enseignants	Entretien équipe
17 heures	Interviews parents	Interview directeur	Entretien équipe

# Le rapport

- Le rapport provisoire est établi par toute l'équipe d'évaluation (consensus).
- Il est présenté à toutes les personnes impliquées dans l'évaluation. La partie concernant la gestion de l'école est présentée au directeur.
- L'école a la possibilité de prendre position et de faire des remarques. L'équipe d'évaluation peut soit modifier le rapport, soit inclure les remarques en annexe.
- Le rapport définitif est adressé au chef de service de l'enseignement obligatoire ainsi qu'au directeur.
- Le rapport ne peut pas être publié.

**La présentation du rapport sert uniquement à l'explication du contenu.  
Il n'est pas discuté avec l'équipe d'évaluation**



# Le rapport d'évaluation

## Concernant les conditions-cadre

les conclusions des évaluateurs sont  
exprimées par

**favorable**

ou

**limitant**

# Le rapport d'évaluation

**Pour les trois autres domaines, les conclusions des évaluateurs...**

**... se basent sur les sources d'informations suivantes :**  
enquête par questionnaires, analyse de données, observation des cours, entretiens

- ... de là, il résulte**
- (4) de grands points forts de l'école.**
- (3) des points forts de l'école.**
- (2) un potentiel de développement de l'école.**
- (1) un grand potentiel de développement**

# Exemple 1

<h2>2 Gestion de l'école</h2>	
<h3>2.2 Travail du corps enseignant</h3> <ul style="list-style-type: none"><li>Formation continue professionnelle</li></ul>	<p>Résultat :</p> <p>Le corps enseignant et la direction d'école se distinguent par une très grande ouverture à l'innovation, conclusion à laquelle arrivent également les parents et les membres de la commission scolaire. Quelques enseignants ont travaillé à l'élaboration de moyens d'enseignement, beaucoup sont membres de groupes de branches cantonaux et certains d'entre eux sont enseignants formateurs ou collaborent de manière active à la formation continue interne à l'établissement.</p> <p><b>(4 = grand point fort)</b></p> <p>Sources: entretiens avec les enseignant(e)s et la direction d'école, dépouillement des questionnaires</p>

# Exemple 2

<h3>3. Enseignement et éducation</h3>	
<p><b>3.2 Mesures garantissant la qualité prises par le corps enseignant</b></p> <p>➤ <b>collaboration en lien avec l'enseignement</b></p>	<p><b>Résultats</b></p> <p>Sur la base de l'observation des cours, on peut constater des différences considérables au niveau de la méthodologie, de l'organisation et de la conduite de l'enseignement, ce qui confirme un travail en commun limité par rapport à l'enseignement, tel qu'il apparaît dans les questionnaires. Il n'y a pas de discussions régulières au sujet des évaluations, de la répartition de la matière ou de la planification de l'enseignement et que peu d'échanges de matériel d'enseignement.</p> <p><b>(1 = grand potentiel de développement)</b></p> <p>Sources: entretiens avec les enseignants, observation des cours, dépeillement des questionnaires</p>

## Recommandation par rapport à l'exemple 2

### 3 Enseignement et éducation

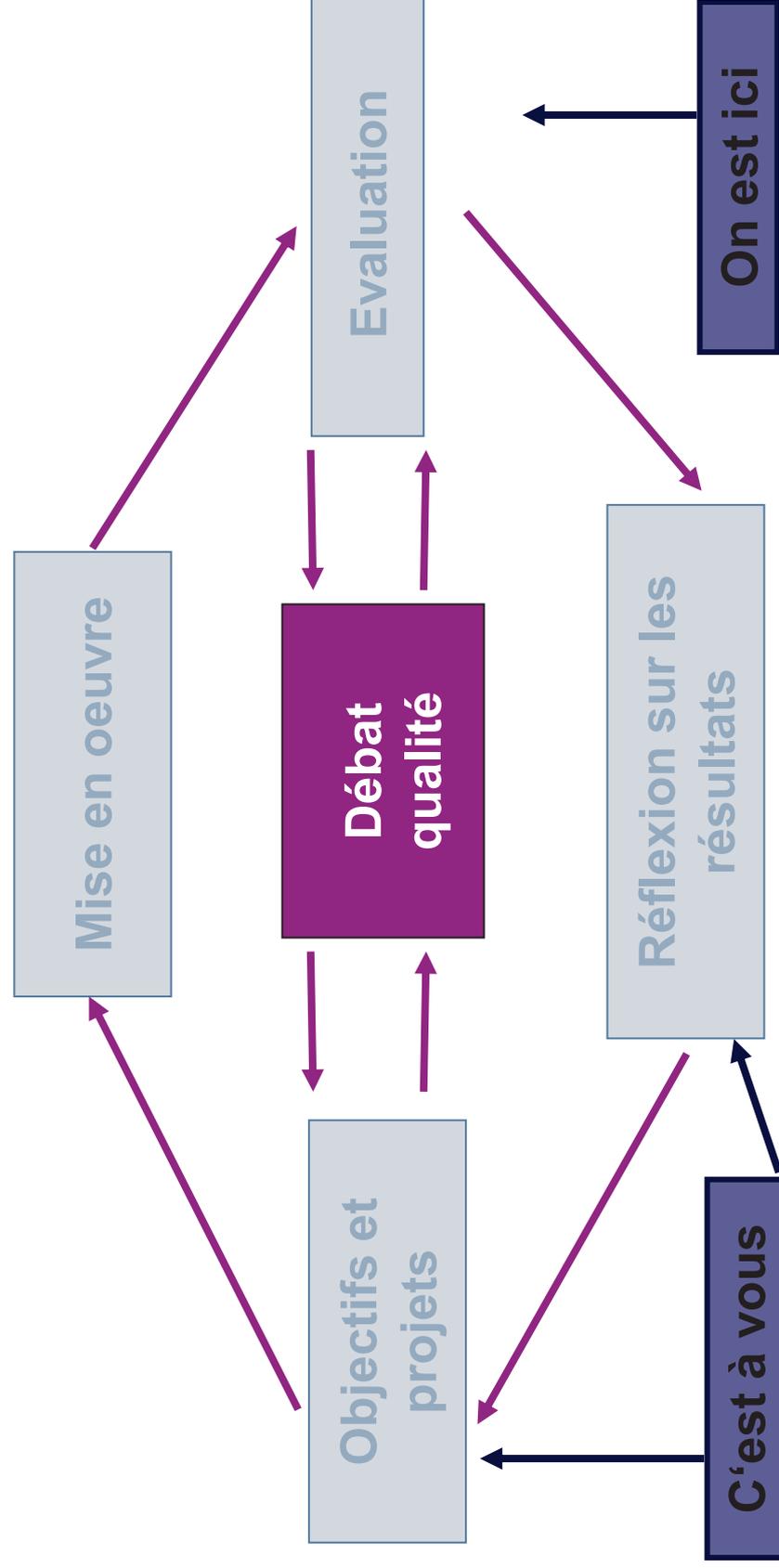
#### Recommandation:

- Des formes de travail en commun collégial devraient être développées et institutionnalisées. L'échange et des décisions prises en commun par rapport à la planification et à l'organisation de l'enseignement peuvent non seulement décharger les collègues, mais également avoir un effet positif sur l'évolution de l'enseignement dans l'école.

# Réflexion et définition des objectifs

## Comment l'école exploite-t-elle le rapport d'évaluation ?

# L'évaluation, une étape dans le cycle du développement de l'école



# Accord sur les objectifs

**But :**  
développement de l'école ;  
objectifs à atteindre basés sur l'évaluation externe

**Les propositions d'objectifs sont transmises ou présentées au Service de l'enseignement par le directeur d'école et l'accord sur les objectifs intervient entre le Service et le directeur. L'inspectat est actif sur le plan du conseil durant la phase de mise en application et il évalue le succès des démarches en cours.**

# L'accord sur les objectifs – un modèle

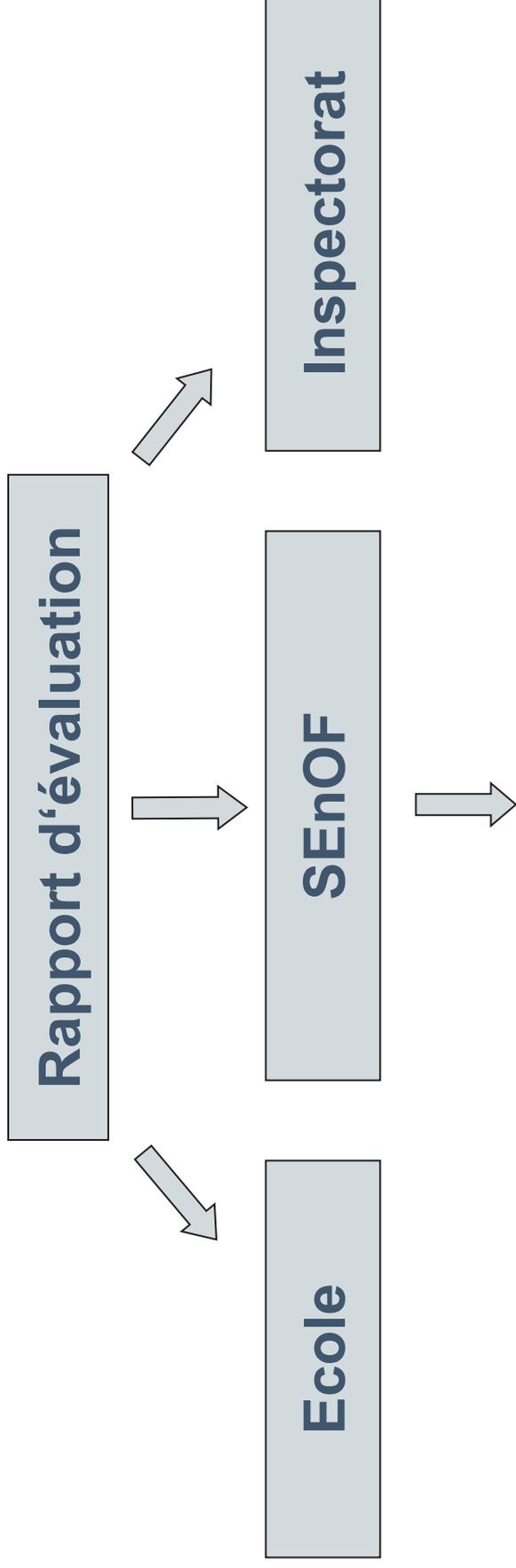
## 1. Accord sur les objectifs

<b>Description de l'objectif</b> Les objectifs doivent être atteignables, exigeants, influençables et évaluable	<b>Justification de l'accord</b> Signification pour l'école, points de vue pragmatiques, compétences et ressources disponibles...	<b>Atteinte de l'objectif</b> A quoi pourra-t-on constater que les objectifs ont été atteints ? Les objectifs partiels doivent être formulés précisément, les résultats si possible quantifiés.	<b>Evaluation partielle</b> Jusqu'à quand les objectifs partiels doivent-ils avoir été mis en pratique ?

# L'accord sur les objectifs – un modèle

## 2. Gestion du processus

Points de mise en œuvre ayant fait l'objet d'un accord			Mesures de soutien nécessaires		
Quoi? Comment? Structures, Formations continues, Composition de l'équipe, manifestations ...	Qui?	Jusqu'à quand?	Quoi? Comment? Ressources, équipement, personnel ...	Qui?	Quand ?



- Le SEnOF dégage de l'ensemble des rapports, des tendances générales, des forces et potentiels de développement pour le CO.
- Les résultats dépouillés et résumés sont transmis à la DICS.

# L'évaluation externe

**L'évaluation ne fait sens que si elle intervient à intervalles réguliers et qu'elle permet une comparaison entre deux états.**

**C'est seulement de cette manière qu'une évolution devient compréhensible et vérifiable.**

**L'évaluation externe devrait avoir lieu au rythme de tous les 5 ans.**

**Une évaluation interne devrait avoir lieu entre les évaluations externes.**

# PROJET / Objectifs 2011

ETAT DE FRIBOURG      Service de la formation professionnelle SFP  
STAAT FREIBURG      Amt für Berufsbildung BBA

*Courts termine*

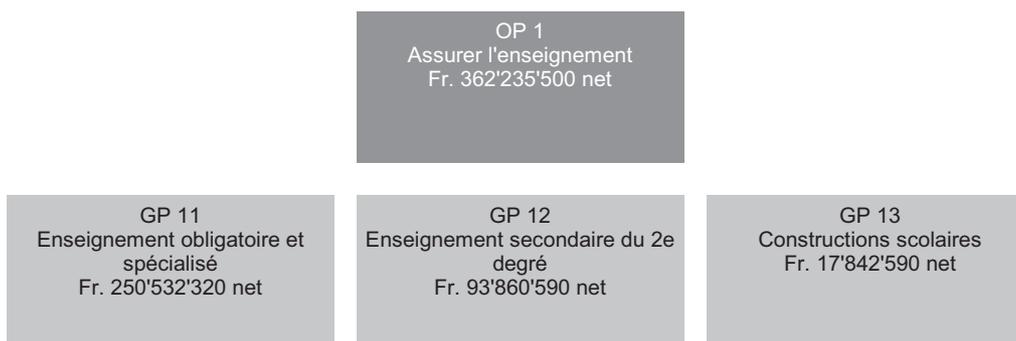
1. Assurer les projets en cours – stabilisation du SFP et CD-CFP !
2. Augmenter de 5% le nombre de places de formation – potentiel de plus 540 (~3.6 apprentis par entreprises \* 150 entreprises)
3. Poursuivre la promotion des places d'apprentissage
4. Réduire de 5 % (valeurs relatives) le nombre d'échecs FPI 2 à 4 ans
5. Réduire de 5 % le nombre de ruptures de contrats.
6. Poursuivre la mise en oeuvre LFP et RFP
7. Proposer l'ordonnance sur les taxes et émoluments
8. Proposer le règlement RPens-DEE
9. Poursuivre le développement du case management et de la CJD
10. Formaliser l'encadrement des jeunes *case management*
11. Mise en oeuvre du concept sur le bilinguisme
12. *4* 10 Echanges de jeunes – Organiser une visite à l'étranger
13. Assurer l'année onusienne – 12.01.2011
14. Appliquer le concept école en santé
15. 50 ans ACPC (1961-2011)
16. Assurer le forum des métiers Start (8 au 13.02.11 et ses 2 manifestations (10 et 11)
17. Certification ISO 14001 – Audit en 2011 voire 2012
18. Prix „excellence de l'entreprise formatrice“ 2012
19. SFP comme entité de gestion RH - 2012

—  
Direction de l'économie et de l'emploi DEE  
Volkswirtschaftsdirektion WWD

# TABLEAU DE BORD

Mise à jour:  
04.04.2011

Formation professionnelle initiale	Décembre	Novembre	Octobre	Septembre	Août	Juillet	Juin	Mai	Avril	Mars	Février	Janvier	2011	Tendance	2010	2009
Entreprises contactées (Dès 2011 : ciblé potentiel)	FR									+ 24	+ 13	+ 24	61	→	1625	1'137
Entreprises avec autorisations de former délivrées	FR									+ 27	+ 20	+ 5	52	→	340	278
dont Entreprises nouvelles en FP	FR									+ 14	+ 10	+ 3	27	→	172	150
Autorisations de former délivrées	FR									+ 32	+ 22	+ 7	61	↗	369	351
Jeunes quittant la scolarité obligatoire en juin (estimation à consolider)	FR												3675	↗	3648	3488
Y compris 10e année (info reçue 01.07.10 SOPFA)	FR												(dès avril)		4226	
Places d'apprentissage disponibles sur www.orientation.ch (50 à 70% du marché)	FR									1191	1400			↗	1623	1600
Jeunes en formation professionnelle - Nbre de contrats	FR												(dès avril)		8'531	8'402
Jeunes ayant connu au moins 1 rupture de formation (résiliation), sans réinsertion en FP-FR	FR									341 s/621	298 s/565	248 s/467	341 s/621	→	454 s/876	451 s/805
Situation des jeunes sans réinsertion en FP-FR après une rupture de formation (résiliation)	FR									En cours de réalisation						

**SERVICE DE L'ENSEIGNEMENT**

<b>RESSOURCES FINANCIERES</b>	<b>Compte 2009</b>	<b>Budget 2010</b>	<b>Budget 2011</b>	<b>Ecart 10/11</b>
<b>3 Charges de fonctionnement</b>	<b>347'936'600.75</b>	<b>349'179'800</b>	<b>358'524'500</b>	<b>9'344'700</b>
30 Charges de personnel	99'471'089.00	101'114'800	104'924'600	3'809'800
31 Biens, services et marchandises	7'656'582.43	7'646'100	7'719'800	73'700
32 Intérêts passifs	210.00	0	0	0
33 Amortissements	1'216.03	0	0	0
35 Dédommagements à des collectivités publiques	68'582.90	0	0	0
36 Subventions accordées	240'123'977.45	239'875'500	245'299'200	5'423'700
38 Attributions aux financements spéciaux	89'561.00	0	0	0
39 Imputations internes	525'381.94	543'400	580'900	37'500
<b>4 Revenus de fonctionnement</b>	<b>7'932'622.05</b>	<b>8'069'200</b>	<b>7'806'200</b>	<b>-263'000</b>
42 Revenus des biens	4'065.90	0	4'500	4'500
43 Contributions	2'185'138.40	2'154'200	2'045'900	-108'300
45 Dédommagements de collectivités publiques	2'773'043.00	2'640'000	2'780'000	140'000
46 Subventions acquises	2'970'374.75	3'275'000	2'975'800	-299'200
<b>Charges nettes de fonctionnement</b>	<b>340'003'978.70</b>	<b>341'110'600</b>	<b>350'718'300</b>	<b>9'607'700</b>
<b>5 Dépenses d'investissement</b>	<b>9'169'081.13</b>	<b>10'434'900</b>	<b>11'517'200</b>	<b>1'082'300</b>
50 Investissements propres	169'081.13	434'900	367'200	-67'700
56 Subventions accordées	9'000'000.00	10'000'000	11'150'000	1'150'000
<b>6 Recettes d'investissement</b>	<b>0.00</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>Dépenses nettes d'investissement</b>	<b>9'169'081.13</b>	<b>10'434'900</b>	<b>11'517'200</b>	<b>1'082'300</b>
<b>Insuffisance de financement</b>	<b>349'173'059.83</b>	<b>351'545'500</b>	<b>362'235'500</b>	<b>10'690'000</b>

**SERVICE DE L'ENSEIGNEMENT**

Remarques
<p>Rubrique 30 Charges de personnel L'écart provient :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- de l'indexation (renchérissement de 0.7% et progression salariale automatique de 1.3%) des salaires des enseignants du secondaire du 2e degré</li> <li>- de l'augmentation du nombre de postes dans ce degré pour l'année scolaire 2010/2011 (+ 8 postes par rapport à l'année scolaire précédente)</li> <li>- de l'augmentation du nombre de postes d'enseignants déchargés pour des missions particulières (classes relais et unité mobile : +3.5 postes)</li> </ul> <p>Rubrique 36 Subvention de fonctionnement L'écart provient essentiellement de la variation qui a trait à la subvention du personnel enseignant communal, en particulier :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- de l'indexation (renchérissement de 0.7% et progression salariale automatique de 1.3%) des salaires des enseignants primaires et du CO</li> <li>- de la légère augmentation du nombre de postes d'enseignants de la scolarité obligatoire (env. 8 postes avec les allègements horaire en fin de carrière en constante augmentation qui représentent 5 EPT)</li> <li>- des nouveaux postes liés au nouveau CO (estimé à 1.2 million: 4 mois / 1e année)</li> <li>- de la variation présumée de la contribution communale basée essentiellement sur la fiscalité (+2% par rapport à la facture provisoire de 2010)</li> </ul> <p>Rubrique 56 Subventions d'investissement : Dans le domaine des constructions scolaires, il est tenu compte des engagements déjà décidés par l'Etat envers les communes et les institutions et des importants dossiers déjà annoncés qui bénéficient déjà d'un accord de principe du Département. Un budget supplémentaire de 1 million de francs est nécessaire pour honorer les montants déjà engagés. L'Etat, par l'Office de l'enseignement spécialisé, doit par ailleurs participer par le biais d'un subventionnement, aux investissements des institutions scolaires spécialisées, en lieu et place de l'OFAS, compte tenu de la mise en application des principes de la RPT 1. Un montant de 150'000 francs est nécessaire pour faire face aux demandes des 5 institutions concernées.</p>

RESSOURCES HUMAINES	Réalisé 2009	Planifié 2010	Planifié 2011
Fonctionnaires	35.50	37.25	38.55
Auxiliaires de longue durée	3.00	2.40	2.10
Enseignants cantonaux	551.40	549.50	538.05
Enseignants primaires et secondaires du 1er degré	2'337.02	2'304.15	2'329.10

Réalisé : nombre de postes à l'organigramme occupés au 31 décembre / Planifié : nombre de postes à l'organigramme

Remarques
<p>Au niveau des postes de fonctionnaires, la différence de 1.3 postes provient de la mise en place d'un poste supplémentaire de collaborateur scientifique et de la titularisation d'un 0.3 poste de secrétariat.</p> <p>La différence négative de 0.3 poste des auxiliaires de longue durée provient de la titularisation précitée.</p> <p>En ce qui concerne les enseignants disposant de postes fixes, les variations entre les 2 dernières années scolaires laissent entrevoir :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- une augmentation du nombre de postes enfantins résultant d'une hausse de la natalité (+ 6 postes)</li> <li>- une légère diminution des postes de l'école primaire (- 4 postes)</li> <li>- une stabilité des postes du cycle d'orientation due à une inversion des effets démographiques sur les classes d'âge concernées</li> <li>- une augmentation des postes (+ 5 postes) due à l'augmentation du nombre de bénéficiaires des mesures d'allègements horaire en fin de carrière</li> <li>- une augmentation du nombre de postes au niveau des écoles secondaires du 2e degré due essentiellement à une augmentation du nombre d'étudiants (+ 8 postes)</li> </ul> <p>Les différences susmentionnées qui sont calculées en fonction des dotations effectuées par le Département ne concordent pas toujours avec les postes pris en considération pour les budgets qui sont déterminés sur d'autres bases (dates, type de postes, ...).</p>

**SERVICE DE L'ENSEIGNEMENT**

<b>OBJECTIF POLITIQUE</b>		
<b>Assurer l'enseignement au niveau des degrés enfantin, primaire et secondaire non professionnel</b>		
<b>Sous-objectifs politiques</b>		
1	Au niveau de la scolarité obligatoire :	
1.1	Contrôler de façon générale l'enseignement dispensé dans les écoles	
1.2	Garantir un enseignement de base des matières scolaires par l'élaboration et l'évaluation des programmes scolaires	
1.3	Veiller à assurer une harmonieuse continuité entre les niveaux et degrés d'enseignement	
1.4	Seconder la famille dans l'éducation et l'instruction de la jeunesse	
2	Au niveau de la scolarité post obligatoire :	
2.1	Contrôler de façon générale l'enseignement dispensé dans les écoles	
2.2	Garantir un enseignement adéquat par l'élaboration des programmes scolaires et par la mise à disposition de locaux en suffisance	
2.3	Veiller à assurer une harmonieuse continuité avec les écoles secondaires du 1er degré (CO)	
2.4	Préparer les élèves aux carrières professionnelles ou aux études supérieures selon le caractère propre de chaque école	
<b>Mesures prioritaires</b>		<b>Délai</b>
<i>ad1</i>	1 Soutien / encadrement pour les problèmes de comportement à l'école : - Mise en place d'une unité mobile pour les degrés primaires et enfantins (dès la rentrée scolaire 2010/11) - Pérennisation au CO des classes relais et renforcement de l'unité mobile	31.08.2011
	2 Harmos : - Modification de l'âge d'entrée à l'école (par étape, dès la rentrée scolaire 2011/12) - Passage généralisé à l'école enfantine à plein temps (par étape, dès la rentrée scolaire 2011/12)	31.08.2012
	3 Statut et traitement du personnel enseignant : - 2e lecture au Grand Conseil (printemps 2011)	30.04.2011
	4 RPT 2 : - Elaboration des ordonnances et règlements d'application découlant de modifications législatives retenues	31.12.2011
	5 Nouveau CO : - Adoption par le Conseil d'Etat des ordonnances et règlements d'application découlant de la loi sur le CO (janvier 2011) - Mise en vigueur du nouveau CO pour la 1ère année de programme uniquement (dès la rentrée scolaire 2011/12)	01.09.2011
	6 Introduction progressive du concept cantonal de pédagogie spécialisée : - mesures d'enseignement spécialisé (SE/OES) - mesures pédago-thérapeutiques (SCJ)	31.12.2011
	7 PER (Plan d' Etude Romand) - information et formation du personnel enseignant concerné pour le PER (dès le printemps 2011) - introduction du PER en 1-2 Enf / 5P / 9CO selon la nouvelle numérotation HarmoS (dès la rentrée scolaire 2011/12) - introduction des nouvelles grilles horaires en lien avec l'introduction du PER	31.12.2011
<i>ad2</i>	8 Poursuite de l'analyse du remboursement des frais de déplacement pour l'ensemble du secondaire II (déjà concrétisé en 2010 pour les apprentis)	30.08.2011
	9 Réalisation d'un concept pour la maintenance informatique dans les établissements scolaires	31.12.2011

**SERVICE DE L'ENSEIGNEMENT**

Indicateurs		Réalisé 2009	Planifié 2010	Planifié 2011	Ecart 10/11
<i>ad1</i>	1 Coût salarial brut par élève au niveau primaire	7'373	7'510	7'800	290
	2 Coût salarial brut par élève au niveau du cycle d'orientation	11'609	11'890	12'540	650
	3 Taux d'encadrement des élèves en primaire	1.51	1.5	1.5	0
	4 Taux d'encadrement des élèves au CO (quotient périodes/élève)	2.04	2	2.11	0.11
	5 Nombre de personnel enseignant non diplômé en niveau Primaire (yc Infantin)	5	5	5	0
	6 Nombre de personnel enseignant non diplômé au CO	147	120	100	-20
	7 Nombre de personnel enseignant non diplômé au Secondaire 2	74	50	40	-10
	8 Taux d'occupation moyen dans l'enseignement Primaire (poste fixe) des nouveaux diplômés de la HEP		25%	25%	0%
<i>ad2</i>	9 Taux d'encadrement des élèves au niveau secondaire II	1.84	1.82	1.84	0.02
	10 Coût salarial brut par élève au niveau secondaire II	13'066	13'120	13'670	550

Dernière modification : 27.01.2011

**SERVICE DE L'ENSEIGNEMENT****Informations complémentaires portées à la connaissance du  
Grand Conseil**

Groupes de produits / Produits	Dépenses	Recettes	Net 2011
<b>GP11 Enseignement obligatoire et spécialisé</b>	<b>252'224'960</b>	<b>1'692'640</b>	<b>250'532'320</b>
P1101 Enseignement primaire (enfantin et primaire)	139'572'760	1'106'205	138'466'555
P1102 Enseignement secondaire du 1er degré (CO)	112'652'200	586'435	112'065'765
<b>GP12 Enseignement secondaire du 2e degré</b>	<b>99'964'800</b>	<b>6'104'210</b>	<b>93'860'590</b>
P1201 Enseignement secondaire niveau collège	63'524'100	2'388'155	61'135'945
P1202 Enseignement secondaire niveau diplôme	36'440'700	3'716'055	32'724'645
<b>GP13 Constructions scolaires</b>	<b>17'851'940</b>	<b>9'350</b>	<b>17'842'590</b>
P1301 Constructions scolaires propres	6'735'560	6'925	6'728'635
P1302 Constructions scolaires subventionnées	11'116'380	2'425	11'113'955
<b>Total</b>	<b>370'041'700</b>	<b>7'806'200</b>	<b>362'235'500</b>

## Remarques

Détails des subventions les plus importantes :

- Personnel enseignant de l'école primaire : 99 millions sous P1101 (budget 2010 : 97 millions)
- Personnel enseignant du cycle d'orientation : 99 millions sous P1102 (budget 2010 : 96 millions)
- Enseignement spécialisé : 32 millions sous P1101 et P1102 (budget 2010 : 32 millions)  
(institutions scolaires : 22.9, Centres AI : 5.9, subsides scolaires : 2.6, placements hors canton : 0.7)
- Autres subventions sous P1101 et P1102 :
  - . Transports et repas scolaires (P et CO) : 8 millions (budget 2010 : 7.6 millions)
  - . Directions d'écoles : 2.1 millions (budget 2010 : 2.0 millions)
  - . Moyens d'enseignement : 1.9 millions (budget 2010 : 1.5 millions)

Dernière modification : 27.01.2011

**SERVICE DE LA FORMATION PROFESSIONNELLE**

OP 1  
Mettre en oeuvre et surveiller la  
formation professionnelle  
Fr. 60'662'000 net

GP 11  
Autorisation de former, qualité,  
examen et dévt.  
Fr. 4'409'118 net

GP 12  
Orientation scolaire et  
professionnelle  
Fr. 5'832'126 net

GP 13  
Formation professionnelle initiale  
Fr. 46'892'419 net

GP 14  
Formation prof. supérieure et  
form. continue  
Fr. 3'528'337 net

RESSOURCES FINANCIERES	Compte 2009	Budget 2010	Budget 2011	Ecart 10/11
<b>3 Charges de fonctionnement</b>	<b>92'630'138.63</b>	<b>96'376'700</b>	<b>100'585'900</b>	<b>4'209'200</b>
30 Charges de personnel	60'882'643.88	62'501'300	64'207'400	1'706'100
31 Biens, services et marchandises	5'849'886.78	6'095'000	6'738'000	643'000
33 Amortissements	122'676.00	0	0	0
35 Dédommagements à des collectivités publiques	6'719'698.50	8'043'500	8'233'800	190'300
36 Subventions accordées	13'927'029.20	14'472'000	13'853'500	-618'500
37 Subventions redistribuées	22'010.00	0	0	0
38 Attributions aux financements spéciaux	3'910'404.54	3'800'000	4'720'000	920'000
39 Imputations internes	1'195'789.73	1'464'900	2'833'200	1'368'300
<b>4 Revenus de fonctionnement</b>	<b>35'623'370.93</b>	<b>36'516'300</b>	<b>40'419'900</b>	<b>3'903'600</b>
40 Impôts	5.00	0	0	0
42 Revenus des biens	28'094.90	29'500	5'000	-24'500
43 Contributions	5'074'721.14	6'233'600	5'472'200	-761'400
45 Dédommagements de collectivités publiques	4'689'476.61	3'723'800	1'509'600	-2'214'200
46 Subventions acquises	25'212'510.23	25'421'400	30'503'600	5'082'200
47 Subventions à redistribuer	22'010.00	0	0	0
48 Prélèvements sur les financements spéciaux	0.00	72'000	1'893'500	1'821'500
49 Imputations internes	596'553.05	1'036'000	1'036'000	0
<b>Charges nettes de fonctionnement</b>	<b>57'006'767.70</b>	<b>59'860'400</b>	<b>60'166'000</b>	<b>305'600</b>
<b>5 Dépenses d'investissement</b>	<b>431'787.00</b>	<b>227'000</b>	<b>496'000</b>	<b>269'000</b>
50 Investissements propres	431'787.00	155'000	496'000	341'000
56 Subventions accordées	0.00	72'000	0	-72'000
<b>6 Recettes d'investissement</b>	<b>209'761.00</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
66 Subventions acquises	209'761.00	0	0	0
<b>Dépenses nettes d'investissement</b>	<b>222'026.00</b>	<b>227'000</b>	<b>496'000</b>	<b>269'000</b>
<b>Insuffisance de financement</b>	<b>57'228'793.70</b>	<b>60'087'400</b>	<b>60'662'000</b>	<b>574'600</b>

**SERVICE DE LA FORMATION PROFESSIONNELLE**

Remarques
<p>31 Biens, services et marchandises Exploitation des nouveaux bâtiments (Viège, Sion et Martigny), augmentation pour les cours interentreprises et mise à niveau des équipements.</p> <p>35 Dédommagements à des collectivités publiques et 36 Subventions accordées Les tarifs prévus par l'Accord intercantonal sur les contributions dans le domaine de la formation professionnelle initiale (AEPr) ont été revus à la hausse: de fr. 7'100 (10-11) à fr. 7'300 (11-12) pour les formations duales et de fr. 13'500 (10-11) à fr. 14'400 (11-12) pour les formations à plein temps.</p> <p>36 Subventions accordées En plus des variations des contributions AEPr cette rubrique est influencée par l'augmentation des cotisations à des institutions régionales/nationales (+ fr. 128'000) et par l'abandon de la prise en charge par le canton, à titre d'avance et pour le compte des communes, des frais de déplacement des apprentis (- fr. 2'000'000).</p> <p>38 Attributions aux financements spéciaux Un taux de 16 % a été appliqué sur les subventions fédérales prévisibles 2011.</p> <p>43 Contributions Le budget 2011 a été fait sur la réalité des encaissements 2009 soit pour les cours interentreprises que pour la formation continue.</p> <p>45 Dédommagements de collectivités publiques L'avance faite pour le remboursement des frais de déplacement aux apprentis étant abandonnée, il n'y a plus lieu de la refacturer aux communes.</p> <p>46 Subventions acquises Dans ce compte se trouvent notamment les subventions fédérales pour le financement de la formation professionnelle, soit fr. 29.8 mio. contre 24.4 en 2010. Le budget 2011 a été établi sur les bases de prévisions données par l'OFFT et sur les effectifs du compte 09: forfait dual de fr. 2'608 (budget 10 = fr. 2'200) et forfait plein temps de fr. 4'701 (budget 10 = fr. 3'977).</p> <p>48 Prélèvements sur les financements spéciaux Ce montant couvre l'intégralité des comptes 50 ainsi qu'une partie des dépenses du SBMA affectées aux bâtiments de la formation professionnelle.</p>

RESSOURCES HUMAINES	Réalisé 2009	Planifié 2010	Planifié 2011
Fonctionnaires	64.83	69.64	73.24
Auxiliaires de longue durée	17.90	16.60	14.60
Enseignants cantonaux	272.40	274.52	275.41

Réalisé : nombre de postes à l'organigramme occupés au 31 décembre / Planifié : nombre de postes à l'organigramme

Remarques
<p>Généralités : La rubrique 30 « Charges de personnel » comprend les catégories mentionnées ci-dessus et inclut également le personnel enseignant payé à l'heure, les experts aux procédures de qualification ainsi que le personnel payé à l'heure.</p> <p>Fonctionnaires: + 3.6 + 1.5 postes nouveaux de psychologues-conseillers en orientation, + 1 poste nouveau de concierge (0.5 Viège et 0.5 Martigny), + 1 poste pour un poste de case manager (titularisation et transfert), + 0.1 poste pour le secrétariat de Martigny (titularisation). Dans le nombre de postes de fonctionnaires sont aussi compris 2 postes pour la promotion d'apprentissage.</p> <p>Auxiliaires: - 2 - 1 poste pour le case manager - 1 poste pour les activités "chômage" des Offices d'orientation</p> <p>Enseignants cantonaux : + 1.89 par rapport au budget 2010</p> <p>Budget prévisible pour 2010 (année scolaire 09-10) = 274.52 Variation des postes d'enseignants = + 2.49 : variations d'effectifs prévisibles, changement des ordonnances de formation, attestation Transfert = - 0.60 Budget prévisible pour 2011 (année scolaire 10-11) = 276.41</p>

**SERVICE DE LA FORMATION PROFESSIONNELLE****OBJECTIF POLITIQUE**

**Assurer l'exécution au niveau cantonal de la Loi fédérale sur la formation professionnelle en développant l'ensemble des activités liées à l'enseignement professionnel, à l'orientation scolaire et professionnelle et à la formation continue.**

**Sous-objectifs politiques**

- 1 Développer, consolider et contrôler la formation professionnelle initiale de base en système dual (apprentissage), subsidiairement en école des métiers, en collaboration avec les partenaires du Service de la formation professionnelle (principalement avec les associations professionnelles).
- 2 Consolider l'orientation professionnelle, universitaire et de carrière en lien avec la nouvelle loi sur le cycle d'orientation.
- 3 Garantir une offre de perfectionnement professionnel (formation professionnelle supérieure, hors du domaine des hautes écoles; formation continue à des fins professionnelles; formation continue en générale), la promouvoir, inciter les personnes à se perfectionner et favoriser la réorientation et la réinsertion professionnelle.
- 4 Promouvoir la santé et le bien-être des jeunes dans les écoles professionnelles, principalement par l'enseignement du sport tel qu'exigé par les ordonnances fédérales de formation et selon les directives de la Confédération.
- 5 Assurer les transitions en adéquation avec les objectifs de la CDIP et de l'OFFT:
  1. transition I entre la fin de scolarité obligatoire et la formation professionnelle,
  2. transition II entre la fin de la formation professionnelle et l'entrée dans la vie active.

**SERVICE DE LA FORMATION PROFESSIONNELLE**

<b>Mesures prioritaires</b>		<b>Délai</b>
<i>ad1</i>	1 Révision des Ordonnances, des Règlements et des directives cantonales découlant de la Loi cantonale d'application de la loi fédérale sur la formation professionnelle (LALFPr) : en 2011 les bases régissant l'orientation et les écoles professionnelles, en 2012 celles régissant la maturité professionnelle	31.12.2012
	2 Participation aux travaux découlant de l'Agenda 21 et en relation avec la formation professionnelle, notamment l'engagement no 15 "Former les jeunes aux principes du développement durable" [Agenda 21]	31.12.2011
	3 Poursuite de la promotion des places d'apprentissage par le maintien des ressources existantes et la création de nouvelles places d'apprentissage: en 2011 cantonalisation de la promotion et généralisation des journées des métiers dans sur le territoire valaisan	31.12.2014
	4 Poursuite de la mise en place du concept du remboursement des frais de déplacement pour l'ensemble du secondaire II (professionnel et non-professionnel)	31.08.2011
<i>ad2</i>	5 Réflexions sur l'organisation des Offices d'orientation scolaire et professionnelle en lien avec la nouvelle ordonnance sur l'orientation (orientation des jeunes et orientation des adultes)	31.12.2011
	6 Renforcement de la collaboration des psychologues conseillers en orientation (COSP) dans les cycles d'orientation (CO) et redéfinition des relations COSP et direction des CO dans le cadre des activités découlant de la loi sur le CO entrant en vigueur au 01.09.11: en 2011 travaux préparatoires	31.12.2013
<i>ad3</i>	7 Clarification du rôle des divers intervenants et responsables dans la formation continue: État, associations professionnelles et des institutions privées de formation: établissement de conventions	31.12.2012
	8 Consolidation du système de reconnaissance et validation des acquis	31.12.2011
	9 Clarification du rôle et du positionnement des différents types de formation professionnelle supérieure (brevets, diplômes et écoles supérieures) en lien avec le renouvellement des accords intercantonaux (AEES, AES, etc.)	31.12.2011
	10 Ouverture de la phase de reconnaissance des filières ES par la Confédération (éducateur de la petite enfance et maître socio-professionnel)	31.12.2011
<i>ad4</i>	11 Poursuite de la construction des infrastructures sportives: Martigny en 2011, Viège et Brigue en 2012 et Sion en 2013.	31.08.2013
<i>ad5</i>	12 Consolidation du "Case Management formation professionnelle" (repérage des groupes à risque lors de diverses transitions, mesures d'encadrement individuel spécialisé) dans le cadre de la collaboration interinstitutionnelle (CII): 2011 rapport intermédiaire pour consolider dans le temps "le Case Management formation professionnelle"	31.12.2012
	13 Développement, pour le Valais romand, d'une structure pour le suivi individuel spécialisé sur la base de ce qui a été développé dans le Haut-Valais avec le projet "Anlauf- und Fachstelle"	31.12.2011

**SERVICE DE LA FORMATION PROFESSIONNELLE**

Indicateurs	Réalisé 2009	Planifié 2010	Planifié 2011	Ecart 10/11
<i>ad1</i> 1 Nombre de jeunes placés dans de nouvelles places d'apprentissage créées	57	50	50	0
2 Mise en place au sein de l'administration du SFOP d'un système de qualité		31.12.10	30.06.11	
3 Taux de promotion en fin de 1ère année d'apprentissage (réalisé 2009 = 89.18%)		90%	90%	0%
4 Taux de réussite aux examens de CFC (2009 = 88.73%)		90%	90%	0%
5 Nombre de contrats d'apprentissage signés		8'333	8'350	17
6 Nombre d'élèves qui font une maturité professionnelle dans les écoles professionnelles valaisannes		846	890	44
7 Nombre d'interventions (litige, réclamation ou conflit) par le SFOP auprès d'entreprises		1'100	1'000	-100
8 Nouvelle ordonnance sur l'orientation scolaire et professionnelle (remplace le Règlement du 20 février 1985)			31.03.11	
9 Nouveau règlement des écoles professionnelles qui remplace celui du 26 mars 1986			31.08.11	
10 Coût net moyen par personnes en formation (GP 13 / nombre de personnes en formation)			5'600	
11 Nombre de classes dans les écoles professionnelles publiques (09-10 = 451)			450	
12 Coût brut moyen par personnes en formation (GP 13 sans les subventions acquises / nombre de personnes en formation)			8'950	
<i>ad2</i> 13 Nombre d'élèves du Cycle d'orientation par psychologue conseiller en orientation (COSP)		968	900	-68
14 Nombre d'étudiants du secondaire II général par psychologue conseiller en orientation (COSP)		1'160	1'000	-160
<i>ad3</i> 15 Conventions de collaboration "Canton-organisateur" mises en place dans le cadre de la formation professionnelle supérieure		5	2	-3
16 Antenne haut-valaisanne de la structure Valform opérationnelle			31.12.11	
17 Conduite de la procédure de reconnaissance des filières de formation ES			31.12.11	
<i>ad4</i> 18 Salles de gymnastiques opérationnelles (Martigny 01.01.2011; Viège et Brigue 01.09.12; Sion 01.09.13)		1	1	0
<i>ad5</i> 19 Âge moyen de signature des contrats d'apprentissage (2008 = 17.5)	17.3	16.5	16.5	0
20 Nombre de résiliations de contrat (2008 = 1'155)	1'047	1'000	1'000	0
21 Structure pour le suivi individuel spécialisé opérationnel dans la Valais romand			31.12.11	
22 Nombre de chômeurs inscrits en décembre sortant d'apprentissage (dernière fonction exercée) : réalisé 2009 = 136			190	

Dernière modification : 08.02.2011

**SERVICE DE LA FORMATION PROFESSIONNELLE**

**Informations complémentaires portées à la connaissance du  
Grand Conseil**

Groupes de produits / Produits	Dépenses	Recettes	Net 2011
<b>GP11 Autorisation de former, qualité, examen et dévt.</b>	<b>5'134'231</b>	<b>725'113</b>	<b>4'409'118</b>
P1101 Gestion des contrats d'apprentissage	675'860	28'758	647'102
P1102 Surveillance et qualité de la formation	283'999	13'419	270'580
P1103 Gestion des examens (CFC et promotions annuelles)	3'328'463	510'294	2'818'169
351 Montants versés à des tiers (hors canton et privés) sur la base des conventions intercantionales	500'000		500'000
365 Montants versés à des tiers (hors canton et privés) sur la base des conventions intercantionales	6'000		6'000
Autres dépenses / recettes	2'822'463	510'294	2'312'169
P1104 Gestion et développement de la formation prof.	845'909	172'642	673'267
<b>GP12 Orientation scolaire et professionnelle</b>	<b>8'509'195</b>	<b>2'677'069</b>	<b>5'832'126</b>
P1201 Orientation - activité Etat	5'962'908	457'766	5'505'142
P1202 Orientation - activités et mandats divers	2'546'287	2'219'303	326'984

**SERVICE DE LA FORMATION PROFESSIONNELLE****Informations complémentaires portées à la connaissance du Grand Conseil**

Groupes de produits / Produits	Dépenses	Recettes	Net 2011
<b>GP13 Formation professionnelle initiale</b>	<b>81'794'519</b>	<b>34'902'100</b>	<b>46'892'419</b>
P1301 Ens. prof. (dual) assumé par les écoles prof. cant	42'729'180	18'769'955	23'959'225
P1302 Ens. prof. (dual) assumé hors-canton ou par tiers	9'677'500	340'500	9'337'000
351 403217 Soutien EP - Montants versés à des tiers (hors canton et privés) sur la base des conventions intercantionales	6'300'000		6'300'000
363 408212 ECA-SCA (Form. initiale) - Part des subventions fédérales reversée à des tiers	340'500		340'500
365 403217 Soutien EP - Montants versés à des tiers (hors canton et privés) sur la base des conventions intercantionales	2'821'000		2'821'000
Autres dépenses / recettes	216'000	340'500	-124'500
P1303 Système à plt par les écoles prof. cantonales	9'142'176	4'582'652	4'559'524
P1304 Système à plein temps assumé hors-canton ou tiers	7'902'800	2'962'400	4'940'400
351 403214 Soutien EM - Montants versés à des tiers (hors canton et privés) sur la base des conventions intercantionales	1'300'000		1'300'000
352 403214 Soutien EM - Montants versés à des tiers (hors canton et privés) sur la base des conventions intercantionales	13'800		13'800
363 408211 ESC-SE (Form. initiale) - Part des subventions fédérales reversée à des tiers	2'710'000		2'710'000
365 405541 EIL Monthey	1'700'000		1'700'000
365 404114 ECAV, Sierre - Montants versés à des tiers (hors canton et privés) sur la base des conventions intercantionales	1'150'000		1'150'000
365 403214 Soutien EM - Montants versés à des tiers (hors canton et privés) sur la base des conventions intercantionales	700'000		700'000
365 408387 Ecole de couture, Sierre - Part des subventions fédérales reversée à des tiers	306'000		306'000
Autres dépenses / recettes	23'000	2'962'400	-2'939'400
P1305 Cours interentreprises (écoles prof. cant.)	8'732'583	6'570'553	2'162'030
P1306 Cours interentreprises (hors écoles cantonales)	564'051	1	564'050
365 402683 CI - Montants versés à des tiers (hors canton et privés) sur la base des conventions intercantionales	562'000		562'000
Autres dépenses / recettes	2'051	1	2'050
P1307 Maturités prof. à plein temps par le canton	3'046'229	1'676'039	1'370'190
<b>GP14 Formation prof. supérieure et form. continue</b>	<b>5'643'955</b>	<b>2'115'618</b>	<b>3'528'337</b>
P1401 Form. prof. sup. et cont. par écoles prof. cant.	2'853'055	2'115'618	737'437
P1402 Form. prof. sup. et cont. par des tiers	1'100'900		1'100'900
351 Montants versés à des tiers (hors canton et privés) sur la base des conventions intercantionales	120'000		120'000
365 Montants versés à des tiers (hors canton et privés) sur la base des conventions intercantionales	550'000		550'000
Autres dépenses / recettes	430'900		430'900
P1403 Enseignement de base ES	1'690'000		1'690'000
363 408209 HES-SO VS (Form. ES) – Montants versés sur la base des conventions intercantionales (AESS)	1'690'000		1'690'000
<b>Total</b>	<b>101'081'900</b>	<b>40'419'900</b>	<b>60'662'000</b>

**SERVICE DE LA FORMATION PROFESSIONNELLE**

**Informations complémentaires portées à la connaissance du  
Grand Conseil**

Remarques

Un projet de Règlement concernant le compte de financement spécial "Formation professionnelle" (Fonds FPr) est en cours d'examen et d'approbation par le Conseil d'État.

Dernière modification : 08.02.2011

**SERVICE DE LA FORMATION TERTIAIRE**

OP 1  
Assurer l'enseignement et la  
recherche au niveau tertiaire  
Fr. 118'661'800 net

GP 11 Haute école valaisanne (HEVs) Fr. -1'712'400 net	GP 12 Formation et recherche en éducation (HEPVs) Fr. 14'112'295 net	GP 13 Formation et recherche HES et ES subventionnées Fr. 45'691'274 net	GP 14 Formation et recherche universitaires Fr. 38'482'771 net
GP 15 Haute école spécialisée santé social SR (HES-S2) Fr. 19'833'288 net	GP 16 Recherche et développement du système de formation Fr. 2'254'572 net		

RESSOURCES FINANCIERES	Compte 2009	Budget 2010	Budget 2011	Ecart 10/11
<b>3 Charges de fonctionnement</b>	<b>181'168'129.76</b>	<b>187'003'700</b>	<b>200'205'300</b>	<b>13'201'600</b>
30 Charges de personnel	55'360'229.88	57'403'300	59'524'000	2'120'700
31 Biens, services et marchandises	13'122'723.97	12'853'900	13'103'900	250'000
33 Amortissements	71'102.85	65'000	65'000	0
35 Dédommagements à des collectivités publiques	71'731'303.28	74'575'000	80'065'000	5'490'000
36 Subventions accordées	34'710'551.15	37'456'000	40'672'000	3'216'000
37 Subventions redistribuées	3'823'214.05	4'100'000	3'700'000	-400'000
38 Attributions aux financements spéciaux	996'327.87	0	176'300	176'300
39 Imputations internes	1'352'676.71	550'500	2'899'100	2'348'600
<b>4 Revenus de fonctionnement</b>	<b>77'819'883.82</b>	<b>75'360'700</b>	<b>83'111'500</b>	<b>7'750'800</b>
42 Revenus des biens	90'359.18	117'500	72'500	-45'000
43 Contributions	16'037'892.92	16'315'200	15'906'500	-408'700
45 Dédommagements de collectivités publiques	49'857'565.74	49'768'000	54'099'000	4'331'000
46 Subventions acquises	6'953'587.82	4'850'000	6'833'500	1'983'500
47 Subventions à redistribuer	3'823'214.05	4'100'000	3'700'000	-400'000
48 Prélèvements sur les financements spéciaux	90'104.66	50'000	0	-50'000
49 Imputations internes	967'159.45	160'000	2'500'000	2'340'000
<b>Charges nettes de fonctionnement</b>	<b>103'348'245.94</b>	<b>111'643'000</b>	<b>117'093'800</b>	<b>5'450'800</b>
<b>5 Dépenses d'investissement</b>	<b>1'672'253.56</b>	<b>1'800'000</b>	<b>1'900'000</b>	<b>100'000</b>
50 Investissements propres	1'672'253.56	1'800'000	1'900'000	100'000
<b>6 Recettes d'investissement</b>	<b>318'419.10</b>	<b>360'000</b>	<b>332'000</b>	<b>-28'000</b>
66 Subventions acquises	318'419.10	360'000	332'000	-28'000
<b>Dépenses nettes d'investissement</b>	<b>1'353'834.46</b>	<b>1'440'000</b>	<b>1'568'000</b>	<b>128'000</b>
<b>Insuffisance de financement</b>	<b>104'702'080.40</b>	<b>113'083'000</b>	<b>118'661'800</b>	<b>5'578'800</b>

**SERVICE DE LA FORMATION TERTIAIRE**

Remarques
<p>Explication des écarts 2010/2011</p> <p>Rubrique 30 (+2.1 mio) Renchérisssement + augmentation nombre de postes (essentiellement enseignants) due à la hausse du nombre d'étudiants + projets de recherche.</p> <p>Rubrique 31 (+0.25 mio) -0.25 mio : projets de relance économique échus en 2010 +0.5: hausse achats livres scolaires (introduction du PER)</p> <p>Rubrique 35 (+5.5 mios): +5,5 mios: essentiellement, contribution cantonale à la Haute école spécialisée de Suisse occidentale (HES-SO) et à la Haute école spécialisée santé-social de Suisse romande (y compris Nouveaux domaines) (HES-S2) due à la hausse du nombre d'étudiants. Compensé en grande partie par des revenus supplémentaires sous 45.</p> <p>Rubrique 36 (+3.2 mios) Essentiellement: +1.4 mios : contributions aux Hautes écoles spécialisées (HES) et aux Ecoles supérieures (ES) hors canton selon les accords intercantonaux HES et ES, due à l'augmentation du nombre d'étudiants et des masters +1,9 mios: montant versé à la Haute école santé social Valais (HEVs2) par la HES-S2 compensée par des recettes supplémentaires sous 45</p> <p>Rubrique 37 (-0.4 mio) -0.4 mio: montant de l'Accord intercantonal universitaire versé à Fernstudien Schweiz (FS-CH) et Institut universitaire Kurt Bösch (IUKB) compensée sous 47</p> <p>Rubrique 38 (+0.18 mio) Résultat net lié à la vente de livres scolaires</p> <p>Rubrique 39 (+ 2.3 mio) Contribution du Valais à la HEVs pour la Ra&amp;D. Compensée par des recettes sous 49.</p> <p>Rubrique 45 (+4.3 mios) +2.5 mios :contribution de HES-SO à HEVs (+2 mios) et des communes à la HEVs (+0.5 mio) +0.2 mio : contribution de HES-S2 Nouveaux domaines à Ecole cantonale d'art du Valais (ECAV) +1.6 mios : contribution de HES-S2 pour HEVs2</p> <p>Rubrique 46 (+2.1 mios) +2.1 mios : subventions à la HEVs de la Confédération (+0.5 mio), des cantons (+0.7 mio), des communes (+0.5 mio) et autres subventions (+0.4 mio) (augmentation des projets)</p> <p>Rubrique 47 (-0.4 mio) -0.4 mio : subvention à redistribuer à la FS-CH et IUKB (cf. rubrique 37)</p>

RESSOURCES HUMAINES	Réalisé 2009	Planifié 2010	Planifié 2011
Fonctionnaires	52.70	56.35	56.35
Auxiliaires de longue durée	107.10	111.10	106.75
Enseignants cantonaux	167.35	180.19	183.66

Réalisé : nombre de postes à l'organigramme occupés au 31 décembre / Planifié : nombre de postes à l'organigramme

Remarques
Augmentation de 5.47 postes d'enseignant compensée par une diminution de 4,35 postes d'auxiliaire de longue durée

**SERVICE DE LA FORMATION TERTIAIRE**

<b>OBJECTIF POLITIQUE</b>		
<b>Assurer l'enseignement et la recherche de niveau tertiaire</b>		
<b>Sous-objectifs politiques</b>		
1	Consolider l'offre de formation favorisant l'accès des Valaisannes et des Valaisans des deux régions linguistiques aux domaines et filières de formation tertiaire sur le plan national et international (GP11)	
1.1	Rechercher des synergies entre institutions	
2	Contribuer au développement socio-économique et culturel du canton par le biais de la recherche appliquée, du transfert de technologies et de connaissances	
3	Assumer pour le Département de l'éducation, de la culture et du sport des tâches de développement et d'évaluation du système de formation. Contrôler la qualité des établissements valaisans	
4	Renforcer la formation et la recherche universitaires en Valais	
<b>Mesures prioritaires</b>	<b>Délai</b>	
<i>ad1</i> 1	Préparation de la mise en oeuvre du nouveau concordat HES-SO	31.12.2011
2	Poursuite de la mise en oeuvre de la formation professionnelle secondaire 1-2. Obtention de la reconnaissance CDIP pour la FP sec. 1-2 "Nouveau modèle".	31.12.2011
3	Réalisation du projet "Information and Communication Technologies (ICT)" (formation de tous les enseignants valaisans en ICT)	31.12.2011
4	Préparation et lancement des formations pour le projet Passepartout (fin de la préparation du concept L2/L3 pour le Valais romand et L3 pour le Haut-Valais (délai: 31.08.2011)) et lancement de la première phase des cours	31.08.2014
5	Mise en oeuvre d'un concept qualité à la HEP-VS	31.12.2011
6	Réalisation d'un bilan HEP-VS et mise en oeuvre de ses conclusions	31.12.2011
<i>ad2</i> 7	Renforcement de la recherche, notamment dans le domaine de l'énergie	31.12.2012
<i>ad3</i> 8	Préparation et lancement d'une formation pour l'introduction du Plan d'étude romand (PER), Lehrplan 21 et HARMOS. Définition des conditions et des ressources à mettre en place (délai: 31.12.2011)	31.08.2013
9	Elargissement du concept qualité pour les écoles valaisannes. Premier rapport des collèges sur plusieurs indicateurs (délai: 31.12.2011)	31.12.2012

**SERVICE DE LA FORMATION TERTIAIRE**

Indicateurs	Réalisé 2009	Planifié 2010	Planifié 2011	Ecart 10/11
<i>ad1</i> 1 Nombre d'étudiants valaisans fréquentant les hautes écoles (universités/EPF) hors canton (formation de base)	3'711	3'750	3'800	50
2 Nombre d'étudiants fréquentant les HES en Valais (formation de base, niveaux "Bachelor" + "Master") (au 15.10. de l'année considérée)	3'050	2'874	3'032	158
3 Nombre d'étudiants valaisans fréquentant la HES-SO Valais (niveaux "Bachelor", y.c. santé-social)		1'194	1'222	28
4 Nombre d'étudiants valaisans fréquentant les HES hors canton	725	755	848	93
5 Nombre d'étudiants valaisans fréquentant les ES hors canton	301	270	310	40
6 Nombre de diplômés (formation de base) délivrés par les institutions tertiaires: HES, ES, UNI (FS-CH + IUKB, dès 2010)	828	712	817	105
7 Ratio Nombre d'étudiants tertiaires en Valais par rapport aux étudiants valaisans tertiaires hors canton	101%	95.%	98%	3%
<i>ad3</i> 8 Tous les acteurs concernés par les démarches qualité livrent leur apport annuel, avec les valeurs des indicateurs, dans les délais			100%	
9 Les cinq filières de formation prévues dans les objectifs stratégiques de la HEP-VS bénéficient d'une reconnaissance de la CDIP			100%	
<i>ad4</i> 10 Nombre d'étudiants fréquentant des instituts universitaires en Valais (formation de base FS-CH + Master IUKB)	1'738	1'650	1'825	175

Dernière modification : 27.01.2011

**SERVICE DE LA FORMATION TERTIAIRE****Informations complémentaires portées à la connaissance du  
Grand Conseil**

Groupes de produits / Produits	Dépenses	Recettes	Net 2011
<b>GP11 Haute école valaisanne (HEVs)</b>	<b>51'667'800</b>	<b>53'380'200</b>	<b>-1'712'400</b>
P1101 Enseignement de base HES	32'872'700	34'585'100	-1'712'400
P1102 Formation postgrade HES	550'000	550'000	0
P1103 Recherche appliquée et développement	13'049'700	13'049'700	0
490 Subvention cantonale à la HEVs pour la Ra&D		2'500'000	-2'500'000
Autres dépenses / recettes	13'049'700	10'549'700	2'500'000
P1104 Prestations de services & transfert de technologie	5'195'400	5'195'400	0
<b>GP12 Formation et recherche en éducation (HEPVs)</b>	<b>17'643'340</b>	<b>3'531'045</b>	<b>14'112'295</b>
P1201 Formation initiale primaire et secondaire	10'693'240	2'969'145	7'724'095
P1202 Recherche orientée "terrain" et prestations serv.	865'600	445'600	420'000
P1203 Formations continue et complémentaire	2'842'500	52'300	2'790'200
P1204 Animation pédagogique	2'234'200	60'500	2'173'700
P1205 Multimédias	1'007'800	3'500	1'004'300
<b>GP13 Formation et recherche HES et ES subventionnées</b>	<b>48'703'315</b>	<b>3'012'041</b>	<b>45'691'274</b>
P1301 Fernfachhochschule Schweiz (FFHS)	1'400'826	4	1'400'822
P1302 Ecole cantonale d'art du Valais (ECAV)	3'163'098	3'012'005	151'093
363 Montant avancé par le Valais à l'ECAV pour la formation HES	3'012'000		3'012'000
365 Subvention du Valais à l'ECAV pour les autres missions HES	150'000		150'000
451 Montant que la Haute école spécialisée santé-social de Suisse occidentale (HES-S2) - Nouveaux domaines destine à l'ECAV		3'012'000	-3'012'000
Autres dépenses / recettes	1'098	5	1'093
P1303 Conservatoire de Lausanne / Site de Sion	1'131'098	5	1'131'093
351 Contribution du Valais au canton de Vaud (site de Sion rattaché au Conservatoire de Lausanne)	980'000		980'000
365 Subvention du Valais à l'Académie de musique Tibor Varga (AMTV) pour les autres missions HES	150'000		150'000
Autres dépenses / recettes	1'098	5	1'093
P1304 Accords interc. AHES/AESS & autres contributions	43'008'293	27	43'008'266
351 Contribution du Valais à la Haute école spécialisée de Suisse occidentale (HES-SO) pour les formations de base HES (avant-budget 2011 HES-SO)	25'124'000		25'124'000
351 Contribution du Valais à la Haute école spécialisée santé-social de Suisse occidentale (HES-S2) - Nouveaux domaines (avant-budget 2009 HES-S2)	2'900'000		2'900'000
351 Contribution à la Haute école de théâtre de Suisse romande (HETSR)	100'000		100'000
361 Convention intercantonale de formation aux professions de la santé	20'000		20'000
365 Subventions versées à des écoles situées hors canton accueillant des étudiants valaisans	12'240'000		12'240'000
390 Subvention cantonale à la HEVs pour la Ra&D	2'500'000		2'500'000
Autres dépenses / recettes	124'293	27	124'266

**SERVICE DE LA FORMATION TERTIAIRE****Informations complémentaires portées à la connaissance du  
Grand Conseil**

Groupes de produits / Produits	Dépenses	Recettes	Net 2011
<b>GP14 Formation et recherche universitaires</b>	<b>41'184'030</b>	<b>2'701'259</b>	<b>38'482'771</b>
P1401 Formation universitaire hors canton	33'234'449	9	33'234'440
351 Contribution du Valais pour les étudiants universitaires (Ecoles polytechniques fédérales non comprises) en vertu de l'Accord intercantonal sur les universités (AIU)	33'200'000		33'200'000
Autres dépenses / recettes	34'449	9	34'440
P1402 Formation et recherche universitaires en Valais	7'949'581	2'701'250	5'248'331
374 Montant accord intercantonal universitaire destiné à FS-CH et IUKB	2'700'000		2'700'000
471 Montant accord intercantonal universitaire de la Confédération à redistribuer à FS-CH et IUKB		2'700'000	-2'700'000
Autres dépenses / recettes	5'249'581	1'250	5'248'331
<b>GP15 Haute école spécialisée santé social SR (HES-S2)</b>	<b>37'090'896</b>	<b>17'257'608</b>	<b>19'833'288</b>
P1501 Enseignement de base HES	36'590'896	17'257'608	19'333'288
351 Contribution du Valais à la Haute école spécialisée santé-social de Suisse occidentale (HES-S2) pour les formations de base HES (avant-budget 2011 HES-S2)	17'761'000		17'761'000
363 Montant avancé par le Valais à la Haute école santé-social (HEVs2) pour les formations de niveau HES	17'254'000		17'254'000
363 HEVs2 (stages)	820'000		820'000
451 Montant que la Haute école spécialisée santé-social de Suisse occidentale (HES-S2) destine à la Haute école santé-social valais (HEVs2)		17'254'000	-17'254'000
Autres dépenses / recettes	755'896	3'608	752'288
P1503 Recherche appliquée et développement	500'000		500'000
363 Subvention cantonale à la HEVs2 pour la Ra&D	500'000		500'000
<b>GP16 Recherche et développement du système de formation</b>	<b>5'815'919</b>	<b>3'561'347</b>	<b>2'254'572</b>
P1601 Recherche et évaluation du système de formation	482'628	1'271	481'357
P1602 Démarches qualité dans les écoles	373'164	1'486	371'678
P1603 Pilotage formation continue des enseignants	1'026'284	1'733	1'024'551
P1604 Publications, information et communication	452'266	98'048	354'218
P1605 Livres scolaires, moyens didactiques	3'481'577	3'458'809	22'768
<b>Total</b>	<b>202'105'300</b>	<b>83'443'500</b>	<b>118'661'800</b>

Dernière modification : 27.01.2011