

# LE RESEAU D'EXCELLENCE DE L'ETF

**Un réseau international de Centres d'Excellence  
Professionnelle**

Note de presentation



# SYNTHÈSE

La Fondation européenne pour la formation (ETF) est en train de mettre sur pied un réseau international de Centres d'Excellence Professionnelle (CEPs) et/ou de groupes de CEPs. L'événement marquant le lancement du réseau aura lieu à l'automne 2020. Le réseau sera connu sous le nom de « réseau d'excellence de l'ETF » (l'ENE).

La création de l'ENE fait écho à l'appel lancé par l'UE pour soutenir le développement des CEP et pour renforcer les partenariats entre les différents CEPs de l'UE. Au travers de l'ENE, l'ETF aspire non seulement à étendre cette initiative à des pays extérieurs à l'UE, mais aussi à créer davantage d'opportunités de partenariats et de plateformes transnationales. Le réseau d'excellence de l'ETF offrira aux CEP membres la possibilité de collaborer entre eux au niveau national et international, aussi bien avec des CEP qui évoluent dans les États membres de l'UE qu'avec des CEP implantés dans des pays partenaires. Avec le soutien de l'ETF, l'ENE permettra aux groupes de CEPs de se rassembler pour identifier les besoins de développement, partager des pratiques, concevoir des outils, créer des partenariats, partager leur savoir-faire et leurs expériences et encourager l'innovation au niveau des écoles et des centres de formation professionnelle. L'ENE donnera aux CEP membres les moyens de contribuer à l'amélioration et à l'enrichissement de la formation et de l'enseignement professionnels dans leur pays, leur région, leurs groupements ou leurs réseaux.

Le réseau rassemblera des représentants désignés de ces CEPs. La première phase s'étendra de 2020 à 2022 et sera suivie d'une évaluation.

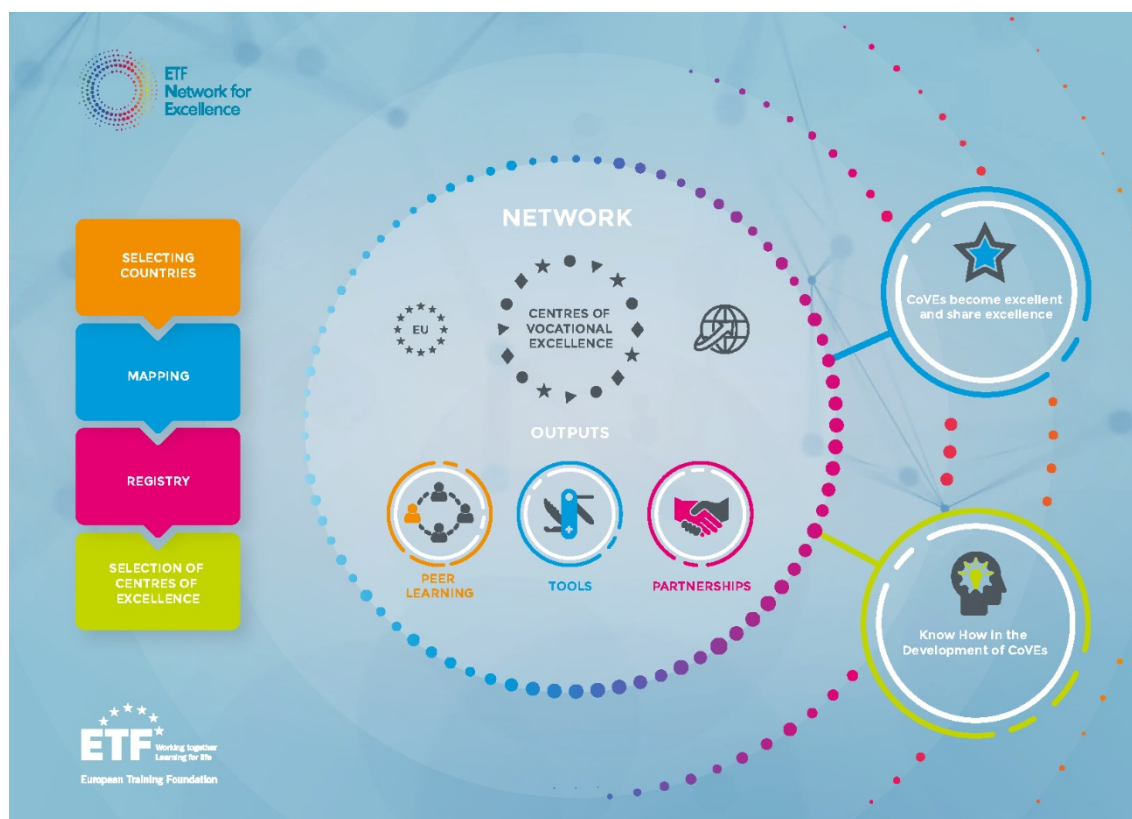
La présente note s'adresse aux décideurs des pays partenaires de l'ETF, qui seront invités à nommer des CEPs en fonction de critères liés à leur statut, à leurs besoins de développement, ainsi qu'à leur engagement à travailler avec l'ENE. Chaque CEP participant devra désigner un membre du personnel qui participera directement aux activités de l'ENE, et qui mobilisera l'engagement au sein de son propre établissement et de ses réseaux. La présente note expose les concepts qui sont à la base du réseau, les raisons de sa création, le projet de plan et le calendrier du réseau, ainsi que la procédure de nomination des membres.

# LES CENTRES D'EXCELLENCE PROFESSIONNELLE ET L'APPROCHE DE L'ETF

Les Centres d'Excellence Professionnelle sont généralement considérés comme des écoles ou des centres de formation proposant des formations de haute qualité. Des recherches récentes sur les pratiques actuelles des CEPs montrent que, outre la formation professionnelle initiale, de nombreux centres offrent des services supplémentaires comme l'incubation, l'élaboration de programmes ou encore l'éducation des adultes<sup>1</sup>. En outre, beaucoup de centres proposent également des services ou collaborent avec d'autres écoles et centres de formation, notamment dans le cadre de l'élaboration de supports d'évaluation ou de l'organisation de cours de perfectionnement professionnel etc. Les travaux de cartographie montrent que l'objectif, la structure et les fonctions des CEPs varient considérablement d'un contexte à l'autre. Les différences et les similitudes entre les centres sont souvent masquées par l'utilisation de terminologies spécifiques. Les CEPs se voient attribuer des rôles différents dans l'élaboration des politiques et affichent des niveaux d'engagement politique et de hiérarchisation des ressources différents. La plupart du temps, les CEPs existent isolément, hors de tout partenariat avec d'autres établissements d'enseignement à l'échelle nationale et internationale. Une partie des CEPs sont essentiellement des prestataires de formations (écoles professionnelles ou centres de formation). D'autres sont plutôt des centres ou des réseaux de coordination ou de développement. Par son travail sur les centres d'excellence professionnelle, l'ETF entend rendre compte de la complexité de la notion d'excellence professionnelle, de la diversité des institutions qui se présentent comme des CEPs et des contextes politiques variés et dynamiques dans lesquels s'inscrivent les CEPs.

---

<sup>1</sup> CE (2019) *Mapping of Centres of Vocational Excellence (CoVEs) (Cartographie des centres d'excellence professionnelle (CEP))*: <https://op.europa.eu/en/publication-detail/-/publication/566920f4-ee2d-11e9-a32c-01aa75ed71a1/language-en>; ETF (2019) *Centres of vocational excellence: an engine for VET development? (Centres d'excellence professionnelle: un moteur pour le développement de l'EFV?)*: <https://www.etf.europa.eu/en/publications-and-resources/publications/centres-vocational-excellence-engine-vet-development>



La recherche suggère que les moteurs du développement des CEPs sont essentiellement au nombre de deux: premièrement, la pression exercée pour que l'offre de compétences réponde mieux aux besoins changeants du secteur, ce qui favorise généralement les prestataires de formations plus spécialisés, qui entretiennent des liens étroits avec le monde du travail, et, deuxièmement, la nécessité d'améliorer les performances du réseau global de prestataires de formations, la priorité étant donnée à la coordination, à la coopération et au développement stratégique du réseau. Cette analyse confirme que différents pays font appel aux CEPs pour mettre en œuvre différentes stratégies, ce qui peut aider les décideurs politiques à examiner certains des choix et des arbitrages auxquels ils sont confrontés. L'étude nous permet également de mieux comprendre comment, et dans quelles conditions, ces stratégies peuvent être combinées, afin que les CEPs puissent à la fois approfondir leurs liens avec le marché du travail et coopérer avec d'autres prestataires de formations, de façon à s'intégrer dans un réseau complet, inclusif et de qualité.

La recherche de l'ETF laisse entendre que les CEPs peuvent devenir des moteurs de l'amélioration de l'offre nationale de compétences, à condition que l'on permette aux CEPs de développer l'éventail de leurs fonctionnalités potentielles et qu'ils disposent des capacités, des ressources et des processus nécessaires. Les décideurs politiques ont besoin d'avoir une vision de la manière dont les CEPs amélioreront à terme l'offre nationale de compétences, par exemple en jouant un rôle de pôle, de référent ou de modèle, mais aussi de la façon dont les CEPs pourront contribuer à la stratégie nationale de développement du capital humain, notamment en s'ouvrant à la spécialisation intelligente émergente ou en développant l'apprentissage tout au long de la vie.

L'ENE permettra aux CEPs d'apprendre les uns des autres et de répondre à leurs propres besoins de développement d'une manière plus collaborative. Il aidera également les décideurs à mieux

comprendre les besoins et les opportunités, afin d'élaborer des stratégies qui sont éclairées par des pratiques internationales variées et par l'expérience acquise par les praticiens au fil des années.

## Le réseau d'excellence de l'ETF (ENE) renforcera le pouvoir d'agir des Centres d'Excellence Professionnelle (CEPs) grâce à la collaboration internationale

L'ENE est fondé sur le principe selon lequel un CEP est une institution qui souhaite s'engager davantage dans sa propre croissance, son amélioration et sa mission. Pour cela, il est important que le CEP soit une institution tournée à la fois vers l'intérieur et vers l'extérieur, une institution prête à apprendre et à collaborer pour intégrer des réseaux et développer des partenariats.

Bon nombre des défis et des opportunités auxquels fait face la formation professionnelle s'inscrivent dans une dimension internationale (nouvelles technologies, changements environnementaux, migrations, évolution des besoins en compétences...). Il est donc logique que les prestataires de formations professionnelles unissent leurs forces pour s'attaquer à ces questions; d'autres acteurs, tels que les centres de recherche universitaires, les entreprises, les collectivités locales, les investisseurs ou la société civile locale, devraient également se joindre à cette réflexion et coopérer. Les CEPs des pays partenaires souhaitent participer à des partenariats et à des activités d'apprentissage international par les pairs, notamment lorsqu'ils ont la possibilité de travailler avec des organisations innovantes et performantes auprès desquelles ils espèrent pouvoir apprendre et s'améliorer. De même, les CEPs des États membres de l'UE sont désireux de se développer et de forger des partenariats et des alliances internationales avec des CEPs implantés en dehors de l'UE. Le récent appel à propositions pilote Erasmus + de la Commission européenne (EACEA 33/2019) offre aux « pays partenaires la possibilité d'être des partenaires associés dans la mesure où il est démontré que leur participation apporte une valeur ajoutée au CEPs ».

L'ENE complétera les plateformes qui seront financées par Erasmus +. Il s'assurera que les besoins et les priorités des CEPs des pays partenaires sont exprimés et compris, et il aidera les CEPs des pays partenaires à saisir les opportunités en vue d'une visibilité, d'une collaboration et d'un soutien accrus.

L'approche de l'ETF est conforme à celle de la Commission européenne et vient soutenir ce que l'appel à propositions Erasmus + Centres d'excellence professionnelle appelle une « approche ascendante de l'excellence », grâce à la « coopération transnationale »<sup>2</sup>. Les bénéficiaires et contributeurs immédiats de l'ENE seront les CEPs eux-mêmes, ainsi que leurs partenaires. Cependant, le réseau a été conçu de façon à générer, au fil du temps, de meilleures connaissances sur la manière dont les CEPs évoluent dans différents contextes, mais aussi sur la manière dont le développement des CEPs peut être soutenu et coordonné au niveau du système. Ces connaissances prendront parfois la forme d'instruments et d'orientations à l'appui de l'application.

---

<sup>2</sup> Commission européenne, *Call for Proposals – Centres of Vocational Excellence (Appel à propositions – Centres d'excellence professionnelle)*, EACEA/33/2019 (2018) Disponible à l'adresse suivante: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=OJ:C:2019:349:TOC>

## Quels besoins le réseau satisfait-il?

1. L'ENE répondra directement aux besoins des CEPs:
  - a) possibilités d'apprendre directement de la pratique en ce qui concerne les fonctions ou les services qu'ils souhaitent améliorer ou développer, p. ex. en tant que prestataires de formation tout au long de la vie, en tant qu'incubateurs, etc.;
  - b) meilleure compréhension des conditions structurelles préalables et des capacités dont ils ont besoin, mais aussi de la manière dont celles-ci peuvent être développées, p. ex. grâce à l'autonomie financière ou à l'autogestion;
  - c) accès à des outils et des instruments utiles, p. ex. des outils d'évaluation ou de planification;
  - d) aide à trouver des partenaires pour des projets internationaux ou des activités d'apprentissage par les pairs;
  - e) soutien à la réflexion critique.
2. L'ENE répondra indirectement aux besoins des décideurs politiques de l'UE et des pays partenaires:
  - a) meilleure compréhension de la diversité des CEPs, de leur développement ainsi que de leur rôle important pour le développement du capital humain;
  - b) suivi de l'évolution des CEPs au fil du temps;
  - c) développement d'une compréhension critique de la manière dont les CEPs peuvent contribuer au réseau national de prestataires de formation et à la stratégie nationale de DCH (Développement du Capital Humain).

## Le rôle de l'ETF

L'ETF facilitera l'ENE et fournira des ressources humaines et financières. Un comité directeur assure le suivi et la supervision des plans de travail du réseau.

Afin de soutenir le réseau et sous réserve des ressources disponibles, l'ETF s'engage à :

- définir, en consultation avec les membres du réseau, les thèmes prioritaires qui guideront, à divers moments, les activités du réseau;
- établir et maintenir une plateforme numérique permettant la communication entre les membres du réseau, le partage des ressources et une collaboration active;
- recueillir, analyser et rendre compte régulièrement des informations relatives au progrès, aux activités et aux interactions des CEP membres;
- apporter son savoir-faire pour contribuer à l'organisation et au partage de connaissances et de pratiques, ainsi qu'à la recherche, à la conception et à l'expérimentation d'outils;
- organiser des réunions régulières et des conférences et séminaires spécialisés (dont certains peuvent porter sur des thèmes particuliers et/ou sur des régions ou des groupes particuliers);
- diffuser les activités et l'apprentissage du réseau et des CEP membres à l'échelle internationale (avec le soutien des services du département de Communication de l'ETF);
- contribuer à la mise en place de partenariats et d'opportunités d'apprentissage par les pairs pour les membres du réseau;
- aider les membres du réseau à s'informer et à se préparer aux opportunités de financement et de développement;
- impliquer d'autres réseaux et institutions dans les travaux et les résultats de l'ENE, par exemple l'Union européenne, UNEVOC, etc.

La plateforme numérique sera à la fois un dépôt d'informations et un outil de planification et de coopération. L'ENE est susceptible d'avoir recours à l'Open Space de ETF et à d'autres outils numériques.

Pour faciliter la communication entre les pays partenaires, la langue de travail du réseau sera l'anglais. Toutefois, pour certains documents ou réunions, des langues de travail supplémentaires seront employées en fonction des besoins et du budget.

## Activités 2020 (indicatives)

Types d'activités	2020
Identification du thème	ETF: établir une longue liste à partir de la cartographie existante. Établir une liste restreinte à l'aide d'une consultation en ligne: environ 3 thèmes.
Formation de partenariats	Recruter des courtiers locaux ou faire appel à des organisateurs nationaux ou à d'autres intermédiaires internationaux en vue d'une mise en place d'ici 2021
Plateforme numérique	Établie par l'ETF
Collecte de données et développement de connaissances	Publication de l'ETF « Un moteur pour le développement de l'EFP » Outil de collecte de données Analyse des bases de données et des données de référence
Développement d'outils	Élaborer 2/3 propositions et recruter des membres participants – partager les progrès lors de l'événement de lancement
Rencontres	Vers une coopération internationale plus ciblée dans l'EFP, Turin Événement de lancement
Événements d'apprentissage par les pairs	1 événement en 2020
Opportunités de financement et de développement	Session dans le cadre de l'événement de lancement.
Autres réseaux	Échange et (s'il y a lieu) accords de coopération
Diffusion	Webnews, blogs sur l'Open Space, utilisation d'autres événements

## Critères d'adhésion à l'ENE

L'adhésion à l'ENE sera basée sur 3 critères :

1. Approbation (bénéficiaire du soutien des autorités nationales pour participer à l'action tout au long de la période de 3 ans)
2. Engagement dans des thèmes spécifiques (être prêts à aborder les thèmes prioritaires)
3. Engagement envers l'ENE (contribuer pleinement à l'ENE)

Le processus d'application des 3 critères d'adhésion se déroulera en 2 étapes:

**Étape 1:** les ministères désignent des prestataires de formation qui ont (ou auront) un statut national en tant que CEP pour rejoindre le réseau ENE. Les membres du réseau seront des prestataires de formations professionnelles individuels ayant le statut de CEP à l'échelle nationale (sur la base du modèle de 19 critères, voir annexe « Critères d'identification des CEPs ») ou appartenant à un groupement de prestataires de formations professionnelles coordonnés par un CEP particulier. Exceptionnellement, il peut s'agir d'un groupement ou d'un réseau de CEP, auquel cas il doit y avoir une institution principale.



L'identification initiale des CEPs devra être approuvée par l'autorité nationale compétente.

**Étape 2:** L'ETF sélectionne 50 prestataires de compétences sur la base de leur engagement à collaborer et de leurs priorités de développement. Bien qu'il soit prévu que le nombre de membres augmente progressivement au fil des ans, le nombre initial de membres pour 2020 ne dépassera pas 50. Les CEPs qui seront approuvés par l'autorité nationale compétente, mais qui ne deviendront pas membres de l'ENE feront partie du registre (base de données, référentiel d'informations) qui offrira également des opportunités de partenariats avec d'autres CEPs. Afin de mieux cibler le travail du réseau, il est proposé de sélectionner, au cours de la première année, des membres qui s'engagent à travailler sur un nombre limité de thèmes prioritaires.

Ces thèmes sont:

- Apprentissage tout au long de la vie dans l'EFP - de la formation initiale à la formation continue
- Spécialisation intelligente - Mobiliser l'innovation, les écosystèmes et les PME
- Industrie 4.0 et digitalisation
- Collaboration et coopération éducation-entreprise
- Autonomie et développement institutionnel (financement, leadership, gouvernance)
- Passer au vert - appuyer les objectifs durables
- Pédagogie et développement professionnel
- Inclusion sociale

L'ENE a pour mission non seulement d'apporter un soutien à ses membres, mais aussi d'accroître les connaissances sur les CEPs. Tous les membres seront donc censés être prêts à partager des connaissances concernant leur propre développement, mais aussi à partager leurs pratiques et à engager une réflexion critique sur celles-ci.

Les membres de l'ENE seront généralement basés dans des pays partenaires, mais l'adhésion en tant que membre associé sera ouverte aux CEPs implantés dans des États membres de l'UE ou dans d'autres pays.

## Activités d'apprentissage par les pairs

L'apprentissage par les pairs est un mode d'apprentissage mutuel. Dans ce cas précis, il s'agit d'apprendre d'un autre centre afin d'appliquer son savoir-faire/sa pratique dans un domaine d'excellence précis, et de voir si cela pourrait fonctionner dans un autre pays (y compris avec quelques modifications contextualisées).

L'ENE facilitera les opportunités d'apprentissage par les pairs auprès des membres du réseau. Les membres du réseau qui souhaitent en savoir plus sur les meilleures pratiques dans un autre pays peuvent s'adresser à d'autres membres, afin de discuter de la possibilité d'organiser une activité d'apprentissage par les pairs.

Par exemple, deux ou plusieurs CEP peuvent décider d'organiser des activités d'apprentissage par les pairs axés sur des thématiques choisies (p. ex., améliorer les pratiques de formation en milieu de travail, les dimensions de gouvernance et de financement, les méthodes de mise à niveau des performances professionnelles des enseignants, les pratiques d'apprentissage, etc.).

L'ENE peut soutenir les activités d'apprentissage par les pairs de diverses manières, notamment :

- par l'aide au courtage, à la conception et à la mise en œuvre;

- par la mise en place d'une activité conçue et mise en œuvre par l'ETF;
- en faisant appel à d'autres courtiers, par exemple E-twinning (jumelage électronique), TAIEX, CEP européens;
- par l'aide au financement;
- par la diffusion et l'application à plus grande échelle des résultats de l'apprentissage par les pairs (rapports, vidéos, etc.).

## Partenariats

Les membres du réseau de l'ETF ont la possibilité de créer des partenariats entre eux et en tant que membres du réseau de l'ETF; ils peuvent se concerter afin de créer les consortiums nécessaires pour postuler à des accords de mobilité/formation proposés par l'UE (et au-delà). L'ENE peut aider ces membres à trouver des partenaires appropriés, par exemple d'autres prestataires qui partagent un besoin ou un intérêt en matière de développement.

Ainsi, par exemple, les membres peuvent travailler ensemble pour postuler aux appels Erasmus+, E-Twinning (jumelage électronique) ou TAIEX. Cela permettra de diffuser les pratiques et valeurs de l'UE au sein du réseau. L'ETF peut faciliter la création de ces partenariats en invitant les membres de son réseau à postuler à ces programmes, mais aussi en les aidant à collaborer.

Les différents partenaires au sein des CEPs peuvent être composés d'autorités publiques (collectivités nationales, régionales ou locales), d'employeurs/syndicats/chambres, d'entreprises, de centres/experts méthodologiques, d'associations, etc.

L'ENE peut soutenir le partenariat de diverses manières, notamment:

- par l'aide au courtage, à la conception et à la mise en œuvre;
- par l'organisation d'événements qui soutiennent la formation de partenariats, par exemple concernant des thèmes ou des appels particuliers;
- en fournissant des exemples, des informations et des outils pour appuyer les partenariats;
- en faisant appel à d'autres courtiers, par exemple E-twinning (jumelage électronique), TAIEX, CEP européens;
- par l'aide au financement;
- par la diffusion et l'application à plus grande échelle des résultats des partenariats, p. ex. rapports, vidéos.

## Developpement d'outils

Des outils seront développés pour répondre aux besoins de développement concrets de plusieurs membres du réseau. Ces outils seront financés ou cofinancés par l'ETF, et les experts de l'ETF apporteront leur savoir-faire et leurs capacités de coordination. Toutefois, les membres du réseau devraient aussi avoir la possibilité de contribuer à l'élaboration des outils et, dans certains cas, de s'approprier ces outils. Lorsqu'un savoir-faire supplémentaire est nécessaire, il sera fait appel à des experts externes. Dans certains cas, les outils existants pourront être adaptés aux besoins des CEP ou bien servir de base au développement.

## Outils indicatifs:

- enquête auprès des employeurs;
- analyse des besoins de formation;

- instruments de prévision;
- instruments de développement institutionnel;
- instruments de planification régionale de l'éducation;
- instruments d'analyse des besoins en compétences des enseignants;
- SELFIE;
- CERAQ;
- gestion des ressources humaines;
- instruments de suivi et d'évaluation;
- outils de financement;
- boîte à outils NQF (Cadres nationaux de certification), GOV (Gouvernance multi-niveaux), TRP (Torino Process);
- outils 3S (Smart Specialisation)

