

CENTRES D'EXCELLENCE PROFESSIONNELLE – UN MOTEUR POUR LE DÉVELOPPEMENT DE L'EFP?

Résumé

Le terme «excellence» est contesté.

Souvent perçue comme un concept controversé qui souligne l'écart entre le bon et le mauvais, l'excellence dans le domaine de l'éducation se rapporte également aux attentes en matière de services d'enseignement de qualité.

L'excellence professionnelle renvoie généralement à la bonne qualité de la formation et de l'enseignement, mais aussi à leur pertinence vis-à-vis du monde du travail et à l'attrait qu'exerce l'offre de formation pour les apprenants et pour les employeurs. L'excellence professionnelle peut également impliquer une conceptualisation élargie, plus globale et plus inclusive de l'offre de compétences, portant sur l'innovation, la pédagogie, la justice sociale, l'apprentissage tout au long de la vie, les compétences transversales, l'apprentissage organisationnel et la formation professionnelle continue, ainsi que les besoins des communautés. Il arrive que l'expression «excellence professionnelle» soit instrumentalisée dans le cadre de l'élaboration des politiques et serve d'euphémisme pour d'autres réformes: rationalisation, restructuration de la gouvernance, réduction des coûts, renforcement de la responsabilisation ou accroissement de la concurrence.

Les centres d'excellence professionnelle, ou CEPs, sont souvent représentés comme étant les organismes qui incarnent l'excellence professionnelle. Toutefois, la finalité, la structure et les fonctions des CEPs sont très variables d'un contexte à l'autre. Les différences et les similitudes sont souvent masquées par l'utilisation de terminologies spécifiques et en raison de ce qui se perd dans la traduction. Les CEPs se voient attribuer des rôles différents dans l'élaboration des politiques et bénéficient de différents niveaux d'engagement politique et de hiérarchisation des ressources. Bien souvent, les CEPs existent en isolément, sans partenariat avec d'autres organismes d'enseignement aux niveaux national et international. Parfois, ce sont essentiellement des opérateurs de formation (établissements d'enseignement professionnel ou centres de formation professionnelle), mais il arrive qu'il s'agisse plutôt de centres ou de réseaux de coordination ou de développement. Le document de l'ETF intitulé «Centres d'excellence professionnelle – un moteur de développement de l'enseignement et de la formation professionnels?» essaie de rendre fidèlement compte de l'interprétation controversée de l'excellence professionnelle, de la diversité des organismes qui se présentent comme des CEPs et des contextes décisionnels variés et dynamiques dans lesquels ces centres se mettent en place. D'après les recherches, il existe deux types de facteurs à l'origine du développement des CEPs: premièrement, la pression visant à faire en sorte que l'offre de compétences réponde mieux aux besoins changeants de l'économie, qui favorise généralement des fournisseurs de compétences plus spécialisés, profondément et fortement liés au monde du travail et, deuxièmement, la nécessité d'améliorer l'efficacité de l'ensemble du réseau de fournisseurs de compétences, d'où l'accent mis sur la coordination, la coopération et le développement stratégique de ce réseau. La présente analyse atteste que différents pays ont recours à des CEPs pour mener des stratégies différentes et peut aider les responsables de l'élaboration des politiques à envisager certains des choix et des compromis auxquels ils sont confrontés. Elle concentre également notre attention sur la question des modalités et conditions suivant lesquelles ces stratégies peuvent se combiner, de sorte que les CEPs puissent à la fois approfondir leurs rapports avec le marché du travail et coopérer avec d'autres fournisseurs de compétences de façon à s'inscrire dans un réseau global, inclusif et de qualité. En outre, cette analyse nous encourage à étudier en quoi la conception et la mise en place des CEPs sont éventuellement liées à d'autres éléments de la stratégie de développement du capital humain d'un pays donné, par exemple au développement de l'éducation et de la formation tout au long de la vie ou à l'apparition d'une spécialisation intelligente (Smart spécialisation).

Le document de réflexion de l'ETF «Centres d'excellence professionnelle – un moteur de développement de l'enseignement et de la formation professionnels?» vise à examiner ces questions par le regroupement d'analyses de documents recueillis auprès de CEPs qui se décrivent comme tels dans trois groupes de pays: les États membres de l'UE, les pays partenaires de l'ETF et, de manière plus sélective, d'autres pays. Il se fonde sur les conclusions du rapport élaboré à la demande de la Commission européenne dans les États membres et les pays candidats, sur le recensement par l'ETF des CEPs dans les pays partenaires, ainsi que sur des recherches documentaires et expériences pratiques menées dans les pays. Si les données probantes collectées ne sont pas toujours exhaustives ou entièrement validées, elles ont néanmoins permis d'examiner la diversité des organismes, des fonctions et des contextes politiques. Ce document ne définit pas ce que sont exactement les centres d'excellence professionnelle, car cette expression peut désigner différentes choses selon le contexte, en particulier dans les pays partenaires. Il s'agit plutôt d'étudier ce que les pays perçoivent comme des CEPs et d'essayer d'en déterminer et d'en recenser les caractéristiques, d'en comprendre le champ d'action, d'examiner leurs forces motrices et de saisir les éventuels liens qui les associent à un effet global sur les systèmes d'EFP. Dans le cadre de cette étude, nous cherchons à savoir comment et pourquoi les responsables de l'élaboration des politiques essaient de faire advenir l'excellence professionnelle et, parallèlement, nous portons un regard critique sur le potentiel des CEPs à incarner l'excellence institutionnelle et/ou à transmettre l'excellence à d'autres opérateurs de compétences par la coordination ou par la collaboration. Ce type de partage n'est pas toujours l'objectif principal des CEPs: les recensements effectués par l'ETF et par la Commission européenne révèlent que dans certains pays, la volonté première est de développer le champ d'action et l'efficacité d'un seul organisme, généralement en faisant en sorte que celui-ci réponde bien mieux aux besoins des employeurs. Cependant, dans de nombreux pays, la coordination ou la collaboration est essentielle au concept des centres d'excellence professionnelle, parfois appelés plutôt «centres régionaux» ou «pôles sectoriels».

Le document met en évidence le contexte décisionnel relatif aux CEPs. Dans de nombreux pays, les décideurs cherchent à optimiser et à moderniser les systèmes et les réseaux d'EFP. La mise en place de CEPs se présente comme un outil stratégique à la fois crédible au niveau international, populaire auprès des parties prenantes, progressif et relativement peu contraignant du point de vue réglementaire et politique. Les responsables de l'élaboration des politiques en matière d'enseignement et de formation étant confrontés à un certain nombre de défis, il est compréhensible qu'ils souhaitent construire une vision des CEPs qui puisse, d'une manière ou d'une autre, répondre simultanément à l'ensemble de ces défis.

Il est compliqué de mesurer et de prévoir avec précision les besoins en compétences, et ceux-ci sont généralement localisés. L'adaptabilité des systèmes d'enseignement professionnel dépend non seulement de la planification «du sommet vers la base», mais aussi de l'existence d'une pluralité de prestataires motivés et capables de répondre à l'évolution de la demande en compétences. Dans certains pays, les CEPs sont destinés à relever ce défi: ils sont conçus comme des établissements d'EFP aux fonctions étendues ou amplifiées, à même d'assumer des responsabilités accrues et plus diversifiées afin d'améliorer l'adaptabilité et la réputation de l'EFP.

Les décideurs affirment également que les CEPs peuvent améliorer l'éducation et la formation tout au long de la vie et la perméabilité, peut-être en associant formations professionnelles initiale et continue ou en renforçant les liens avec les universités ou avec les employeurs. De même, les responsables de l'élaboration des politiques sont prêts à promouvoir les CEPs parce qu'ils devraient permettre de produire ou de transmettre des innovations, et favoriser la création d'entreprises, ainsi que la

croissance ou la régénération économique axée sur les technologies. L'excellence incarnée par les CEPs peut aider les décideurs à rendre l'enseignement et la formation professionnels plus attrayants et à lutter contre les préjugés selon lesquels ceux-ci constituent un «second choix». Il arrive, quoique rarement, que ce soient les employeurs qui mettent sur pied des partenariats avec des opérateurs de compétences, afin de répondre aux besoins en compétences actuels ou futurs. Dans les pays partenaires de l'ETF, il est plus courant de constater que les responsables de l'élaboration des politiques essaient de moderniser leur réseau de fournisseurs de compétences et qu'une certaine conception des CEPs est exploitée pour appuyer cette réforme. Lorsque tel est le cas, le concept de centre d'excellence professionnelle peut aider à proposer une vision convaincante, à attirer des financements et des partenariats internationaux et, peut-être, pour peu que la réforme se révèle efficace, à établir progressivement un consensus entre les acteurs dont le soutien est nécessaire pour réussir.

L'analyse de l'ETF souligne l'importance de la gouvernance et du financement dans l'élaboration et la conceptualisation des CEPs. L'excellence professionnelle peut être liée à l'ensemble ou à certains des facteurs suivants: un financement plus important, une plus grande autonomie, une meilleure coopération, davantage de responsabilisation, un meilleur encadrement, une meilleure planification nationale et une alliance accrue. La mise en place et le développement des CEPs sont parfois dictés par une décision politique visant à donner la priorité aux dépenses dans un nombre limité d'organismes, afin d'opérer une transformation visible, de tirer parti des financements internationaux ou d'essayer de mobiliser des investissements de la part de l'industrie. Dans certains pays, les CEPs sont l'occasion de mettre en place d'autres moyens de financement, par exemple en contournant les autorités municipales ou locales, en créant des organismes de financement spécialisés ou en constituant des partenariats public-privé. Il est important que les responsables de l'élaboration des politiques prennent en considération les implications à long terme liées aux mécanismes et engagements de financement des CEPs, et que les partenaires sociaux et les autres parties prenantes participent à la mise en place de ces systèmes. Le recensement des CEPs et d'autres études portant sur l'amélioration des établissements d'enseignement indiquent que la collaboration constitue souvent un facteur clé du développement ou du partage de l'excellence. Nous avons examiné des exemples dans lesquels l'ensemble ou la plupart des participants à différents types de coopération en tirent apparemment des avantages. Il existe peu de bilans ou d'études qui mesurent de manière rigoureuse les résultats des CEPs, évaluent les bénéfices par rapport aux coûts ou comparent les avantages nets des stratégies faisant appel à des CEPs avec ceux d'autres stratégies d'amélioration. Aux fins des futurs investissements dans les CEPs, une évaluation formative conçue pour éclairer et pour orienter leur développement serait profitable. La prise de décisions et l'évaluation relatives aux CEPs devraient tenir compte des solides méthodes mises au point pendant de nombreuses années par les personnes travaillant sur l'efficacité, l'amélioration et l'assurance de la qualité des établissements d'enseignement, qui traitent plus généralement la question de l'amélioration de l'école. En outre, il ressort du recensement des CEPs que les écoles professionnelles fonctionnant individuellement ou collectivement peuvent accroître leur efficacité, en fournissant non seulement des services d'enseignement et de formation professionnels initiaux (EFPI) mais aussi des services améliorés à leurs propres étudiants et à leurs communautés, ainsi que certains services à d'autres établissements, aux employeurs, aux salariés, aux chômeurs, etc. Cependant, ce n'est pas parce que certaines écoles professionnelles étendent et améliorent leur offre que toutes les écoles devraient le faire. Les écoles ne sont pas les seules organisations capables de fournir ces services supplémentaires et peuvent ne pas être les plus compétentes ou les plus aptes. La prise en charge de nouvelles fonctions implique généralement de nouvelles capacités et de nouveaux investissements, de sorte qu'il y a des coûts et des avantages.

Les nombreux exemples présentés par la Commission européenne et par l'ETF dans les deux recensements confirment que les CEPs peuvent constituer des moteurs pour le développement de l'EFP; malheureusement, des échecs ont également été observés, qui démontrent que les CEPs n'atteignent pas toujours les objectifs assignés. Les travaux de l'ETF tendent à indiquer que la réussite dépend aussi bien de choix judicieux au niveau du cadre national applicable aux CEP, par exemple en termes de structures et de pouvoirs, que de bonnes décisions prises au niveau institutionnel, en ce qui concerne les fonctions ou les services proposé(e)s et la manière dont ils sont assurés. Les objectifs stratégiques, le financement, le cadre réglementaire et la capacité actuelle des organismes existants doivent être en adéquation. Il faut établir des priorités et les décisions doivent être prises aux niveaux appropriés: national, régional et institutionnel. Le soutien, le partenariat et la coopération sont essentiels si l'on veut que l'excellence professionnelle devienne, au fil du temps, accessible à tous. Cela suppose de passer du développement d'établissements d'EFP ou de CEPs à caractère unique à celui de partenariats, de groupements et de réseaux de CEPs (au niveau régional, national ou transnational). Ce document révèle de nombreuses lacunes dans nos connaissances: nous commençons seulement à comprendre par quels moyens les CEPs peuvent et devraient être développés.

Notre étude met l'accent sur l'entremise des écoles professionnelles: le rôle qu'elles peuvent jouer dans la promotion de l'excellence professionnelle, aussi bien en approfondissant et en étendant leurs relations avec les employeurs, qu'en coopérant et en coordonnant leur action avec d'autres fournisseurs de compétences – d'autres établissements, entreprises, universités, organismes de développement spécialisés, etc. Dans le cadre du développement des CEPs, les responsables de l'élaboration des politiques, les chefs d'établissement et leurs partenaires doivent définir le cadre réglementaire et convenir des objectifs et des responsabilités, en laissant aux écoles professionnelles la possibilité d'améliorer et d'étendre l'offre de compétences, ainsi que d'innover en la matière, en coopération avec les partenaires concernés. À l'avenir, l'ETF cherchera à établir une compréhension commune de ce que les acteurs doivent savoir et des capacités qu'ils souhaitent améliorer, et étudiera comment, par l'intermédiaire d'un réseau, ces besoins peuvent être satisfaits. Les travaux de l'ETF confirment qu'il existe une demande pour les réseaux et les partenariats internationaux. De plus en plus, les fournisseurs de compétences souhaitent doter les apprenants de compétences qui leur permettront de travailler pour des entreprises qui investissent depuis l'étranger, ou sur les marchés internationaux du travail.

Certaines écoles spécialisées, par exemple les établissements d'enseignement maritime ou aéronautique, ont déjà obtenu une accréditation internationale, sous l'impulsion des marchés du travail qu'elles servent. Les partenariats internationaux sont également populaires auprès des enseignants et des apprenants, car ils offrent d'importantes possibilités d'apprentissage. Le réseau de CEPs prévu par l'ETF, qui viendra compléter d'autres plateformes et réseaux, permettra aux CEPs en place et à ceux en devenir d'accéder aux bonnes pratiques, de les partager et de les assimiler.