

CENTRES D'EXCELLENCE PROFESSIONNELLE

Autonomie dans la mise en place de partenariats public-privé dans l'enseignement professionnel et le développement des compétences

Étude de référence

Manuscrit original achevé en juin 2021.

Titre original: *Centres of vocational excellence: Autonomy in forging public-private partnerships in vocational education and skills development.*

Traduction française par le Centre de traduction des organes de l'Union européenne. En cas de doute quant à l'exactitude des informations ci-incluses, veuillez vous reporter à la version originale téléchargeable sur notre site internet: www.etf.europa.eu/en/publications-and-resources/publications

Le contenu de la présente étude relève de la seule responsabilité de la Fondation européenne pour la formation (ETF) et ne reflète pas nécessairement les points de vue des institutions de l'Union européenne.

© Fondation européenne pour la formation, 2021

Reproduction autorisée, moyennant mention de la source.

PRÉFACE

Depuis quelques années, l'excellence professionnelle contribue largement à faire évoluer les agendas politiques dans le monde entier en faveur de la réforme systémique de l'enseignement et de la formation professionnels (EFP) dans une perspective d'apprentissage tout au long de la vie.

Dans l'ensemble, ce recentrage de l'attention sur l'excellence professionnelle est motivé, entre autres, par les ambitions d'un grand nombre de communautés/praticiens de l'EFP et de décideurs politiques, désireux d'améliorer l'image de l'EFP qui doit contribuer à fournir des compétences de haut niveau pour répondre aux besoins du marché du travail dans le contexte de la numérisation de l'économie et de l'industrie 4.0, tout en augmentant l'attrait des filières d'enseignement professionnel. Cet accent mis sur l'excellence pourrait continuer à aider l'EFP à devenir le type d'enseignement de choix pour les parents, les étudiants et les réseaux d'employeurs (parité d'estime). Ce recentrage sur l'excellence incite également à réorganiser le dialogue politique sur la qualité des prestataires de formation et donc à réformer les réseaux d'EFP dans de nombreux pays.

Les centres d'excellence professionnelle (CEP) sont les institutions appropriées pour atteindre ces objectifs. Les CEP sont souvent représentés comme étant les organismes qui incarnent l'excellence professionnelle. Toutefois, la finalité, la structure et les fonctions des CEP sont très variables d'un contexte à l'autre. Les différences et les similitudes sont souvent masquées par l'utilisation d'une terminologie spécifique et par des nuances qui risquent de se perdre lors de la traduction. Les CEP se voient attribuer des rôles différents dans l'élaboration des politiques et affichent des niveaux d'engagement politique et de hiérarchisation des ressources différents. Bien souvent, les CEP existent isolément, hors de tout partenariat avec d'autres établissements d'enseignement aux niveaux national et international. Parfois, ce sont essentiellement des fournisseurs de compétences (établissements professionnels ou centres de formation), mais il arrive qu'il s'agisse plutôt de centres ou de réseaux de coordination ou de développement (ETF, 2020a).

Le réseau d'excellence de l'ETF (ENE) est devenu un projet essentiel de l'ETF dans le cadre de sa stratégie 2020–27 visant à soutenir le dialogue et les débats politiques internationaux, à fournir des outils méthodologiques et des produits de recherche, et à partager les meilleures pratiques dans le monde entier¹. Le projet ENE s'inspire d'une initiative menée par la Commission européenne dans les États membres de l'Union européenne (UE), qui met en place des partenariats entre centres d'excellence professionnelle². En outre, l'ENE répond aux besoins croissants – exprimés il y a quelques années par les pays partenaires de l'ETF – de promouvoir l'excellence et l'innovation comme facteurs clés dans la définition d'un *nouveau rôle* pour les compétences professionnelles afin de soutenir l'emploi et les systèmes éducatifs de manière pertinente dans une perspective d'apprentissage tout au long de la vie.

¹ www.etf.europa.eu/en/projects-campaigns/projects/network-excellence

² https://eacea.ec.europa.eu/erasmus-plus/actions/centres-of-vocational-excellence_en

À travers l'ENE, l'ETF vise à appliquer de telles approches à des pays situés principalement en dehors de l'UE, en mettant l'accent sur une sélection de huit thèmes, à savoir:

- l'apprentissage tout au long de la vie dans l'EFP – de la formation initiale à la formation continue et à l'éducation des adultes, y compris l'apprentissage entrepreneurial;
- collaboration et coopération entre les établissements d'enseignement et les entreprises;
- pédagogie et développement professionnel;
- spécialisation intelligente – mobilisation de l'innovation, des écosystèmes et des petites et moyennes entreprises (PME);
- industrie 4.0 et numérisation;
- autonomie et développement institutionnel (financement, leadership, gouvernance);
- opter pour une démarche écologique – soutenir des objectifs durables;
- inclusion sociale et excellence.

Ainsi, cette étude de référence sur l'autonomie des CEP dans la mise en place de partenariats public-privé constitue une étape clé dans le domaine thématique de l'ENE sur l'autonomie et le développement institutionnel (financement, leadership, gouvernance). L'ENE souhaite que cette étude soit utilisée par les membres du réseau et d'autres CEP dans le monde entier pour éclairer les politiques et partager les bonnes pratiques dans ces domaines, afin de continuer à soutenir l'apprentissage en commun et de faire éventuellement progresser le programme de réforme de l'EFP concernant l'excellence dans les pays partenaires de l'ETF et au-delà.

Dans le contexte actuel lié à la pandémie de Covid-19, cette étude de référence illustre aussi comment faire face à de tels défis en s'appuyant sur une coopération saine et efficace entre les institutions et les partenaires dans la mise en œuvre des politiques de développement du capital humain. L'ETF est très reconnaissante à tous les partenaires impliqués dans cette étude pour leur soutien constant aux activités de l'ENE.

Remerciements

La publication de cette étude de l'ENE a été gérée et coordonnée par les experts de l'ETF J. Manuel Galvin Arribas et Floriana Folisi. Les recherches ont été menées par Omnia Education Partnerships (OEP) – en particulier: Maria Salervo (coordinatrice de projet), Mervi Jansson (chef d'équipe) et Elia Heikkila (chercheur principal).

L'équipe de l'ENE remercie les experts de l'ETF, Abdelaziz Jaouani et Cristina Mereuta, pour leur précieuse contribution à l'examen par les pairs de ce document.

TABLE DES MATIÈRES

PRÉFACE	3
SYNTHÈSE	7
1. INTRODUCTION	11
1.1 Concept des centres d'excellence professionnelle	11
1.2 Autonomie et partenariats public-privé dans l'enseignement professionnel et le développement des compétences	11
1.3 Objectif de l'étude de référence	13
1.4 Centres d'excellence professionnelle sélectionnés pour l'étude	13
2. APPROCHE MÉTHODOLOGIQUE	18
3. CARACTÉRISTIQUES GÉNÉRALES DES CENTRES D'EXCELLENCE PROFESSIONNELLE	20
3.1 Principales caractéristiques et cadres institutionnels des CEP	20
3.2 Rôle autonome des CEP dans la mise en place de partenariats public-privé pour l'enseignement professionnel et le développement des compétences	22
3.3 Autonomie des CEP dans la prise de décisions	24
3.4 Avantages pour les CEP d'être autonomes dans la mise en place de partenariats public-privé	25
4. CARACTÉRISTIQUES SPÉCIFIQUES DE L'AUTONOMIE DES CENTRES D'EXCELLENCE PROFESSIONNELLE	26
4.1 La prise de décisions dans les CEP concernant les ressources humaines et financières	26
4.2 La prise de décisions dans les CEP concernant la pédagogie	26
4.3 Le rôle des CEP en matière d'innovation	27
4.4 Les CEP et la question clé de l'assurance de la qualité	28
4.5 Principales opportunités et menaces concernant l'autonomie accordée aux CEP dans le développement de partenariats public-privé	29
4.6 Les CEP et la mise en place de partenariats public-privé durables	33
4.7 Forces motrices à l'origine des progrès des CEP	33
4.8 Impact de la Covid-19 sur les activités des CEP	34

5.	PRINCIPALES CONCLUSIONS ET ÉLÉMENTS DE RÉFLEXION CONCERNANT LES PROGRÈS À VENIR	36
5.1	Caractéristiques générales de l'autonomie dans les partenariats public-privé et le développement des compétences	36
5.2	Éléments de réflexion concernant les progrès à venir et l'élaboration des politiques	40
	ANNEXES	43
	Annexe 1. Informations générales sur les CEP	43
	Annexe 2. Questionnaire de l'enquête	53
	Annexe 3 Résumé des résultats des entretiens	62
	LISTE DES ACRONYMES	64
	GLOSSAIRE	65
	RÉFÉRENCES	66

SYNTHÈSE

Contexte de l'étude

Cette étude de référence sur l'autonomie des centres d'excellence professionnelle (CEP) dans la mise en place de partenariats public-privé (PPP) dans l'enseignement et la formation professionnels (EFP) et le développement des compétences a pour objectif d'analyser le degré d'autonomie des CEP et son lien avec les expériences de PPP d'un échantillon choisi de CEP dans les pays partenaires de l'ETF. Dans ce contexte, l'autonomie est définie comme le droit d'un prestataire d'enseignement à s'autogérer et à prendre des décisions, de manière indépendante et responsable, concernant l'enseignement, l'organisation, les financements, le personnel et d'autres questions, pour poursuivre une activité exercée dans le cadre défini par la loi (voir section 1.2).

L'étude analyse également l'autonomie des CEP comme un concept opérationnel de premier plan et explore les différentes dimensions de la coopération en partenariat pour atteindre l'excellence professionnelle. En outre, elle examine la manière dont les CEP exercent leur autonomie et les différentes fonctions essentielles liées à la mise en œuvre de l'EFP et du développement des compétences via les PPP.

Les CEP de six pays partenaires de l'ETF (Azerbaïdjan, Israël, Géorgie, Maroc, Tunisie et Turquie) et de deux États membres de l'UE (Finlande et Pays-Bas) ont fait l'objet de recherches pour cette étude. Les CEP des pays partenaires de l'ETF ont été sélectionnés sur la base de leur couverture géographique et de leur intérêt à participer à cette étude. Les deux États membres de l'UE et leur CEP ont été choisis pour donner un aperçu de la situation dans les États membres de l'UE. Malgré l'échelle modeste de l'étude, les conclusions tirées des réponses des praticiens de terrain des CEP présentent néanmoins de l'intérêt.

L'étude passe en revue les principales caractéristiques et les cadres institutionnels des CEP sélectionnés, leurs activités et leurs expériences pratiques en matière de PPP. Elle explore les caractéristiques générales des CEP afin de recueillir des informations sur leurs systèmes et structures de gestion en général, la législation ou les réglementations spécifiques régissant les PPP, l'objectif des CEP au sein des systèmes d'EFP locaux/régionaux/nationaux, leurs tâches et responsabilités et leur rôle dans la prévision des demandes de compétences et le développement sectoriel.

Les CEP étudiés fonctionnent principalement dans un contexte régional et de manière trans-sectorielle. Les principales disciplines dans lesquelles les CEP proposent des formations sont les technologies de l'information et de la communication (TIC), les technologies et l'ingénierie. L'une des principales conclusions de l'étude est que la coopération entre les mondes de l'enseignement et de l'entreprise sous la forme de PPP est un indicateur clé de l'excellence d'un CEP. Les autres domaines d'excellence des centres sont la pédagogie et le développement professionnel, ainsi que l'apprentissage tout au long de la vie dans l'EFP, avec des programmes allant de l'EFP initiaux (EFPI) à l'EFP continu (EFPC) et à des formes plus larges de formation informelle des adultes. Un seul des pays étudiés dispose d'une législation spécifique définissant le statut des CEP; dans deux autres, les CEP ne sont couverts par la législation que dans certains domaines; tandis que dans trois pays, il n'existe aucune législation concernant les CEP.

Caractéristiques spécifiques des CEP

Les CEP étudiés présentent plusieurs caractéristiques spécifiques de l'excellence professionnelle en termes de coopération avec le secteur privé. Le niveau élevé de soutien apporté par les entreprises au développement professionnel et à la formation des enseignants et des étudiants constitue, par exemple, un moyen évident d'atteindre l'excellence et distingue un CEP des autres organismes d'EFP. Les partenaires privés soutiennent le développement des compétences des étudiants dans des domaines hautement spécialisés, tels que l'innovation et l'entrepreneuriat technologique, tandis que les CEP, en retour, dispensent des formations au personnel de ces entreprises. La qualité de l'EFP est également considérée comme une caractéristique propre aux CEP. Parmi les autres caractéristiques spécifiques de l'excellence figurent les programmes d'EFP de niveau supérieur tels que les «master classes», les formations hautement spécialisées et le soutien du secteur privé à l'amélioration de l'employabilité des étudiants et à l'emploi des diplômés. Les CEP peuvent aussi mettre en place des environnements d'apprentissage pratiques, tels que des incubateurs d'entreprises, qui, outre leur objectif financier, sont également très attachés à l'aspect éducatif.

Les CEP coopèrent largement avec les entreprises pour soutenir le développement des compétences des étudiants via la formation par le travail, y compris l'élaboration de plans d'apprentissage pour les étudiants et, par la suite, leur évaluation. Certains centres disposent d'un système normalisé d'expérience de formation par le travail en entreprise pour les étudiants.

Les CEP coopèrent avec le secteur privé de diverses manières, en plus de la formation par le travail, notamment à travers des programmes d'apprentissage, des master classes, des programmes d'échange et de mentorat, des projets d'étudiants – offrant des solutions technologiques pour les entreprises – des conseils d'orientation et de carrière, et la fourniture de bourses d'études. Les CEP peuvent offrir aux étudiants des opportunités de formation dans des environnements authentiques et ils collaborent avec le secteur privé pour l'élaboration des programmes d'études. Ils s'engagent également dans des activités internationales et dans le développement professionnel, ce qui leur ouvre des perspectives pour expérimenter les meilleures pratiques internationales. Dans l'ensemble, les CEP sont généralement plus responsables et fonctionnent de manière similaire aux entreprises du secteur privé dans leur gestion quotidienne.

Autonomie des CEP dans la mise en place de PPP

Les centres étudiés sont, dans une large mesure, autonomes pour ce qui est de leur coopération avec les partenaires et les entreprises privés. Dans certains cas seulement, la coopération est partiellement gérée de manière centralisée. Interrogés sur les aspects spécifiques de l'autonomie qui sont les plus importants dans les PPP, la majorité des centres ont répondu «la prise de décisions». Les aspects financiers, le développement de programmes d'études et la dotation en personnel ont aussi été considérés comme importants. Les autres aspects mentionnés concernent l'organisation des départements et le développement de projets au sein de l'écosystème des compétences. Certains des CEP étudiés ont également évoqué la présence de professionnels du secteur privé au sein, par exemple, du conseil d'administration et/ou pédagogique.

L'une des principales conclusions de l'étude est que les CEP peuvent décider de manière autonome du niveau et des formes de la coopération public-privé. Les CEP exercent leur autonomie dans les PPP de différentes manières. Pour la plupart des CEP étudiés, il existe une coopération régulière entre la direction des établissements et les entreprises privées. Si les décisions concernant le programme d'études suivi par le centre d'EFP sont prises au niveau national ou au sein du centre lui-

même, il est entendu que le développement du programme d'études bénéficie des contributions du secteur privé. Le développement conjoint de programmes d'études peut se faire au niveau national, régional ou local. Dans l'ensemble, l'implication du secteur privé dans le choix et le contenu des programmes d'EFP devrait augmenter pour garantir la pertinence des compétences acquises par les diplômés et leur employabilité. Le secteur privé pourrait également être associé à la gestion des ressources humaines dans les CEP. Les CEP en tireraient profit, car ils disposeraient ainsi d'un point de référence pour évaluer leur gestion des ressources humaines et autres.

Avantages de l'autonomie des CEP dans les PPP

Les CEP retenus pour l'étude voient un certain nombre d'avantages dans la coopération public-privé. Dans le cadre des partenariats, les entreprises s'assurent que la formation des étudiants répond à leurs besoins et à leurs exigences, afin que les étudiants puissent potentiellement devenir leurs employés. Les CEP comprennent l'évolution des besoins du secteur privé et peuvent préparer la main-d'œuvre en conséquence. Pour les entreprises, la valeur ajoutée réside dans la possibilité d'améliorer les compétences de leurs employés au moyen de la formation professionnelle et continue dispensée par les CEP.

Les partenariats ouvrent des possibilités avec les CEP en matière de recherche et de développement. Les CEP peuvent aider les entreprises à poursuivre le développement des produits et des services existants et à en concevoir de nouveaux. Ils soutiennent l'industrie en lui fournissant l'expertise nécessaire pour améliorer la productivité et la gestion. En outre, les projets communs permettent d'améliorer l'image et de générer une publicité positive.

Les partenaires privés contribuent aussi à d'autres aspects du travail des CEP, que ce soit sous la forme, par exemple, d'études de suivi socioprofessionnel, d'enquêtes auprès des diplômés ou d'autres études. Certains CEP considèrent que l'EFP prépare les étudiants à l'entrepreneuriat ou à la poursuite d'études à l'université ou dans l'EFP de niveau supérieur. Les partenariats avec les universités de sciences appliquées revêtent ici un rôle important, en proposant des parcours aux diplômés de l'EFP.

Les avantages de l'autonomie des CEP dans le cadre des PPP ont trait principalement aux possibilités de développer plus largement les compétences des étudiants, mais il ne faut pas minimiser les initiatives d'innovation et la capacité de contribuer activement aux écosystèmes locaux des entreprises.

Quelques résultats de l'étude

Les CEP coopèrent déjà avec le secteur privé de multiples façons et à de nombreux niveaux. Il existe toutefois une marge de manœuvre pour accroître la coopération et la participation du secteur privé dans les domaines suivants: la gouvernance de l'EFP, l'élaboration des programmes, la réduction de l'inadéquation des compétences et l'amélioration du contrôle de la qualité. Les responsables des politiques et des pratiques devraient tenir compte des possibilités de partenariats plus nombreux et plus approfondis, susceptibles d'apporter une valeur ajoutée sur le plan opérationnel et d'améliorer l'employabilité et l'innovation dans la région concernée.

L'étude confirme que la pérennité des PPP impliquant des CEP est renforcée par la mise en œuvre de plans de coopération à long terme et une plus grande intégration des entreprises dans le processus d'apprentissage. La relation de réciprocité et les avantages mutuels sont primordiaux pour créer des PPP durables. Les décideurs politiques devraient prendre en compte le fait qu'un guidage ou une orientation est nécessaire pour soutenir la durabilité des PPP impliquant des CEP et leur autonomie.

La pandémie de Covid-19 a eu un impact majeur sur le fonctionnement des CEP. La conséquence de loin la plus importante a été la suspension de la formation par le travail dans les entreprises. Parmi les autres difficultés majeures rencontrées, figurent le passage de l'apprentissage en face à face à l'apprentissage à distance, les perturbations de l'enseignement dues au manque de possibilités d'apprentissage à distance, un taux de décrochage plus élevé parmi les étudiants, ainsi que des retards dans les évaluations et la remise des diplômes. En conséquence, la charge de travail dans l'EFP a globalement augmenté, amenant les CEP à penser qu'ils ont un rôle important à jouer pour accompagner la transformation numérique de l'EFP et contribuer à l'excellence dans la mise en œuvre des solutions numériques.

Cette étude, bien que réalisée à petite échelle, révèle le potentiel offert par la participation des CEP à des PPP avec une autonomie opérationnelle suffisante. Son but est de donner un aperçu de certains des processus de développement et des tendances qui émergent autour des CEP et des PPP.

La conclusion générale qui se dégage de cette étude, est que les CEP bénéficient dans plusieurs domaines d'une autonomie suffisante pour collaborer efficacement avec des partenaires privés. Les CEP sont principalement impliqués dans des PPP à l'échelle régionale et l'étude donne un aperçu de la manière dont les CEP peuvent apporter une valeur ajoutée aux écosystèmes régionaux. L'employabilité des étudiants et les possibilités de création d'emplois grâce à l'esprit d'entreprise et à des initiatives innovantes comptent parmi les principaux résultats des PPP en termes de valeur ajoutée. Lors de l'élaboration de politiques d'EFP, il convient de soutenir les principales opportunités offertes par les PPP qui, à leur tour, soutiendront la croissance régionale.

Plus généralement, les pays partenaires de l'ETF devraient examiner les résultats de cette étude afin de pouvoir influencer la réforme des politiques nationales et la décentralisation de l'EFP de manière systémique et systématique, et se concentrer sur la recherche d'un équilibre optimal entre gouvernance et prise de décisions aux niveaux national, régional et local. L'expérience des CEP et la façon dont ils exercent leur autonomie dans les PPP peuvent constituer une feuille de route pour les politiques et pratiques de l'EFP dans les réseaux d'excellence des pays partenaires de l'ETF.

1. INTRODUCTION

Cette étude de référence, basée sur un certain nombre d'études de cas sélectionnées, avait pour but d'analyser l'autonomie des centres d'excellence professionnelle (CEP) – les modalités d'exercice de cette autonomie et le lien avec les expériences de partenariat public-privé (PPP) – et de produire une brève note d'orientation sur les avantages potentiels de cette autonomie sur le propre développement du CEP, et son influence ultérieure sur le système national d'EFP.

1.1 Concept des centres d'excellence professionnelle

Selon l'ETF, il n'existe pas de définition commune des centres d'excellence en matière d'EFP dans la communauté internationale. Cependant, d'après l'analyse des pratiques internationales, le terme «CEP» désigne principalement des réseaux d'établissements d'EFP en partenariat qui sont établis dans différentes régions, mais qui reflètent les priorités politiques nationales d'un pays donné (ETF, 2019a).

Ces centres offrent normalement des programmes et des certifications en matière d'EFP de grande qualité pour l'apprentissage de professions très spécialisées, qui pourraient même être rattachés à des parcours de l'enseignement supérieur, et mettent fortement l'accent sur la formation à des compétences technologiques et/ou innovantes, sectorielles ou multisectorielles pour répondre aux besoins des entreprises et des particuliers.

Le concept des CEP est pris en compte dans la vision de la Commission européenne pour un espace européen de l'éducation d'ici à 2025 (Commission européenne, 2018). Entre autres initiatives et actions importantes, la Commission a proposé de soutenir la mise en place de centres d'excellence professionnelle, qui favoriseraient un rôle actif pour l'EFP dans le développement économique local et régional.

Selon la Commission européenne, les CEP réunissent un large éventail de partenaires locaux, tels que les prestataires d'EFP, les employeurs, les centres de recherche, les agences de développement et les services de l'emploi (entre autres), pour développer des «écosystèmes de compétences» qui contribuent aux stratégies en faveur du développement économique et social, régional, de l'innovation et de la spécialisation intelligente³.

1.2 Autonomie et partenariats public-privé dans l'enseignement professionnel et le développement des compétences

Selon les travaux de l'ETF sur l'autonomie et la responsabilité des établissements d'enseignement professionnel, il existe plusieurs définitions de l'autonomie scolaire (ETF, 2020e). En voici quelques-unes.

- «L'autonomie scolaire est définie comme le droit d'une école à l'autogouvernance – incluant la liberté de prendre des décisions indépendantes – en ce qui concerne les responsabilités qui ont été décentralisées vers les écoles» (Neeleman, 2019, p. 34).
- «L'autonomie consiste à donner aux établissements d'EFP un pouvoir de décision sur leur fonctionnement, par exemple en ce qui concerne la dotation en personnel, les programmes et les

³ <https://ec.europa.eu/social/main.jsp?catId=1501&langId=en>

aspects financiers, dans les limites et selon les politiques fixées par les autorités compétentes» (ministère de l'Éducation et des Sciences d'Ukraine/ETF, 2017, p. 10).

- «L'autonomie scolaire est une forme de gestion scolaire dans laquelle les écoles se voient accorder un pouvoir de décision sur leurs activités, notamment le recrutement et le licenciement du personnel, ainsi que l'évaluation des enseignants et des pratiques pédagogiques. La gestion scolaire autonome peut accorder un rôle important au conseil scolaire⁴, représentant les intérêts des parents, dans la planification et l'approbation du budget, ainsi qu'une voix/un vote dans les décisions relatives au personnel. En incluant le conseil scolaire dans la gestion scolaire, l'autonomie des établissements scolaires encourage la responsabilité. La responsabilité, dans son acception la plus simple, est définie comme le fait d'accepter de prendre des initiatives et de répondre de ses actes» (Demas et Arcia, 2015, p. 3).
- «La notion d'*autonomie des établissements scolaires* renvoie à plusieurs aspects différents de la gestion des établissements (essentiellement le financement et les ressources humaines). Les établissements scolaires peuvent être autonomes à des degrés divers en ce qui concerne ces aspects. Ils sont considérés comme pleinement autonomes, ou comme dotés d'un niveau élevé d'autonomie, s'ils sont entièrement responsables de leurs décisions, sous réserve des contraintes légales ou du cadre général de la législation sur l'éducation. Cela n'exclut pas la consultation d'autres autorités éducatives. Les établissements scolaires sont partiellement autonomes s'ils prennent des décisions dans le cadre d'un ensemble d'options prédéterminées ou s'ils doivent faire approuver leurs décisions par leur administration scolaire» (Eurydice, 2007, p. 7).
- «L'autonomie scolaire est généralement considérée comme une forme de gestion dans laquelle les écoles se voient accorder un pouvoir de décision sur leurs activités. Il peut s'agir de décisions relatives à différents aspects de la gestion scolaire, tels que le financement et l'allocation des ressources, les ressources humaines, la conception des programmes et l'évaluation, l'assurance de la qualité et l'amélioration de l'établissement. Les écoles peuvent être autonomes à des degrés variables en ce qui concerne différents aspects de la gestion scolaire» (Commission européenne, 2014, p. 3).

Compte tenu de la diversité des contextes nationaux et des activités opérationnelles dans l'échantillon de CEP sélectionné pour cette étude, la définition suivante a été adoptée comme étant la plus pratique: «le droit d'un prestataire d'enseignement à s'autogérer, impliquant de prendre des décisions, de manière indépendante et responsable, concernant l'enseignement, l'organisation, les financements, le personnel et d'autres questions, pour poursuivre une activité exercée dans le cadre défini par la loi».

L'ETF a exploré la mise en œuvre du concept des PPP dans le domaine de l'EFP et du développement des compétences. La conclusion est que, dans l'ensemble, le PPP est un concept *controversé* et qu'il existe diverses approches – ainsi que des points de vue critiques – quant au rôle joué par les parties prenantes publiques et privées à la fois en tant qu'opérateurs et responsables de la mise en œuvre des PPP. En ce qui concerne l'EFP et le développement des compétences, l'ETF conclut que les PPP sont des mécanismes de coordination des actions et de partage des responsabilités entre les parties prenantes publiques et privées de l'EFP pour formuler, concevoir, financer, gérer ou soutenir des engagements d'intérêt commun, dans le but de réaliser les objectifs en termes de résultats (impact) en plus des produits (ETF, 2020f).

⁴ Le terme «conseil d'école» est utilisé dans la plupart des définitions récurrentes. Les autres termes fréquemment utilisés sont «conseil de gestion scolaire» et «conseil exécutif».

L'ETF a utilisé les catégories clés suivantes pour analyser les PPP dans l'EFP et le développement des compétences: les cadres réglementaires/législatifs globaux, les dispositions fiscales existantes, le niveau opérationnel du dialogue social, les pratiques/modalités du partenariat social et la capacité des parties prenantes/décideurs à élaborer et à mettre en œuvre des accords de PPP durables.

1.3 Objectif de l'étude de référence

Comme indiqué ci-dessus, l'objectif général de cette étude de référence, basée sur un certain nombre d'études de cas sélectionnées, est d'analyser l'autonomie des CEP, les modalités d'exercice de cette autonomie et le lien avec les expériences de PPP. À cet égard, l'autonomie est un concept opérationnel de premier plan, et il est essentiel de comprendre la dimension du partenariat pour atteindre l'excellence professionnelle.

Les objectifs spécifiques de l'étude sont les suivants:

- explorer les principales caractéristiques et l'environnement institutionnel des CEP sélectionnés, en examinant leurs expériences pratiques de la mise en œuvre de l'autonomie et les diverses dimensions opérationnelles et conceptuelles;
- analyser la manière dont les CEP exercent leur autonomie et leurs différentes fonctions essentielles liées à la mise en œuvre d'approches et d'expériences de PPP dans l'EFP et le développement des compétences;
- fournir une évaluation comparative basée sur les résultats et les leçons tirées des pratiques de ces CEP, en abordant, en particulier, les avantages et la valeur ajoutée de l'autonomie pour l'efficacité du système d'EFP;
- identifier et proposer des recommandations et d'autres stratégies d'apprentissage politique pour soutenir la contribution des CEP à l'élaboration des politiques, en mettant l'accent sur les options politiques pour les pays partenaires de l'ETF en particulier.

1.4 Centres d'excellence professionnelle sélectionnés pour l'étude

Les pays dans lesquels des CEP ont été sélectionnés comme cas d'études sont les suivants:

- pays partenaires de l'ETF: Azerbaïdjan, Géorgie, Israël, Maroc, Tunisie et Turquie;
- États membres de l'UE: Finlande et Pays-Bas.

Au niveau de l'UE, l'excellence professionnelle est un nouveau domaine prioritaire associé à l'EFP. L'ETF met en place un réseau de centres d'excellence professionnelle, appelé ENE. Les centres membres sont généralement désignés par les ministères nationaux des pays partenaires de l'ETF. L'objectif du réseau sera de fournir une plateforme pour l'échange continu de pratiques entre les CEP nouveaux et existants aux niveaux local, national ou international.

Dans son étude sur la cartographie des CEP, l'ETF reconnaît également l'existence de centres d'excellence qui n'ont pas été signalés en tant que tels par les autorités publiques aux fins de cette étude (ETF, 2020a). Au total, 13 pays partenaires de l'ETF ont répondu aux questions de l'étude cartographique. Parmi ces pays, l'Azerbaïdjan, la Géorgie, Israël, le Maroc, la Tunisie et la Turquie revêtent un intérêt particulier pour la présente étude. La Finlande et les Pays-Bas sont inclus en tant qu'États membres de l'UE. Les CEP de cette étude ont été sélectionnés sur la base de leur couverture géographique et de l'intérêt qu'ils ont manifesté à participer à cette étude.

L'**Azerbaïdjan** a adopté en 2018 une loi sur l'enseignement professionnel qui fournit un cadre politique pour les fondements organisationnels, juridiques et économiques du système d'EFP du pays. La création de centres d'excellence peut être associée aux efforts consentis par le pays pour structurer le système d'EFP de manière plus durable. Les futurs plans du système d'EFP sont exposés dans la feuille de route de l'EFP, qui prévoit la mise en place de 10 nouveaux centres d'excellence en matière d'EFP dans tout le pays, centrés sur l'enseignement et la formation à des professions très demandées sur le marché du travail. Ces centres auront une structure de gestion de type PPP, des infrastructures modernes et les fournitures et équipements techniques nécessaires.

En outre, des efforts importants ont été déployés pour accroître l'autonomie des établissements d'EFP. Citons notamment l'approbation par le cabinet des ministres, en 2019, de nouveaux statuts pour les établissements d'EFP, qui régissent la transition des établissements professionnels vers des entités juridiques publiques et leur confèrent une plus grande liberté en matière de prestation de services et de gestion des finances (ETF, 2020a). Deux CEP d'Azerbaïdjan ont participé à cette étude. Lors des entretiens, ils ont indiqué être actifs dans huit secteurs, dans lesquels ils ont créé un réseau de PPP. Les partenaires privés impliqués dans les PPP définissent des normes sur les compétences requises, et les centres s'y réfèrent pour former les spécialistes en conséquence. Dans un souci d'efficacité, les centres ont l'ambition de ramener le temps de formation des étudiants à une seule année d'études au lieu de trois. Désormais opérationnels, les CEP élargissent leurs domaines d'étude et multiplient les partenariats avec les entreprises.

En **Géorgie**, la nouvelle loi sur l'EFP est entrée en vigueur en octobre 2018. Elle vise à améliorer la qualité du système d'EFP en instaurant des liaisons flexibles entre l'enseignement général, l'EFP et l'enseignement supérieur, afin d'éliminer les impasses et d'ouvrir de nouvelles opportunités dans l'EFP. Le ministère de l'Éducation, des Sciences, de la Culture et des Sports est activement engagé dans le développement de la législation dérivée, en coopération avec les partenaires de développement. L'EFP est dispensé par des établissements tant publics que privés. L'offre privée d'EFP est assez importante, par rapport à de nombreux autres pays. Le gouvernement entend développer le réseau d'établissements publics d'EFP, et les partenaires de développement soutiennent actuellement la construction de nouveaux centres d'excellence ainsi que la réhabilitation et la mise à niveau des établissements existants.

Cinq CEP de Géorgie ont participé à l'étude. Selon les informations recueillies, le pays n'a pas de loi définissant les centres d'excellence, mais les établissements fonctionnent de manière indépendante en tant que centres d'excellence et ont conclu des accords de coopération avec des entreprises privées. Les entretiens ont permis de mieux comprendre les pratiques de ces centres. Par exemple, il existe une coopération avec des entreprises dans plusieurs domaines et dans tous les programmes de formation. Les établissements sont censés pouvoir décider eux-mêmes des modalités d'organisation des PPP. Apparemment, le National Centre for Educational Quality Enhancement (NCEQE), responsable de l'assurance de la qualité en matière d'EFP, approuve les programmes d'enseignement professionnel, mais les établissements peuvent organiser, de manière indépendante et autonome, le développement des compétences dans le cadre de programmes en alternance ou modulaires, en coopération avec les entreprises. Les centres disent élargir leurs activités et leurs domaines d'étude en matière d'EFP. Les entretiens avec les CEP ont révélé un intérêt accru des entreprises à coopérer avec les centres sous la forme de PPP en vue de développer les compétences professionnelles.

En **Israël**, le système éducatif s'est considérablement développé au cours des 10 dernières années en termes de budget global, de nombre d'enseignants et d'allocation de ressources par classe et par

étudiant. L'un des objectifs clés du gouvernement concernant l'enseignement professionnel est de voir 48 % des étudiants inscrits dans des filières technologiques, afin de satisfaire les besoins en compétences du marché du travail et de l'agenda industriel. Grâce aux efforts soutenus du gouvernement, y compris la mise en œuvre d'un plan d'action spécifique pour 2017–22, le taux d'inscription des étudiants dans les filières technologiques et professionnelles s'élève à 40 %, soit un niveau remarquablement élevé. Le conseil de l'enseignement supérieur entend désormais renforcer l'internationalisation. La motivation et l'objectif global de la politique nationale d'internationalisation sont d'accroître la qualité académique du système d'enseignement supérieur israélien et de promouvoir Israël comme une destination d'études de premier plan pour les talents internationaux (Gross Yarm et Theurillat, 2020). Quatre CEP d'Israël ont participé à l'étude. Tous les quatre étendent actuellement leurs activités. Ils indiquent travailler en partenariat avec des entreprises privées, l'armée et le monde universitaire afin d'améliorer les compétences des étudiants, par exemple à travers des projets technologiques et des événements d'entrepreneuriat, tels que des hackathons. Les centres affirment être indépendants et capables de gérer des activités opérationnelles. Les établissements ont leur propre écosystème et sont autonomes; ils peuvent ainsi s'adapter aux besoins de leur contexte local.

Au **Maroc**, les instituts à gestion déléguée (mis sur pied par l'État, avec une gestion déléguée au secteur privé) portent sur des secteurs prioritaires clés tels que l'automobile, l'aéronautique, les énergies renouvelables et le textile, et sont considérés comme des CEP (ETF, 2020a). Ces instituts sont rattachés au cadre juridique relatif à l'enseignement et à la formation professionnels continus (EFPC), au sein duquel un organisme chargé de gérer la formation continue a été créé, impliquant des représentants des administrations publiques, des employeurs et des syndicats (ETF, 2019b). Les centres d'EFPC industriels sont considérés comme des exemples d'établissements d'EFPC axés sur l'excellence et l'innovation, afin d'améliorer le rapport coût-efficacité des réseaux d'EFPC qui pourront ainsi fournir des aptitudes, des compétences et des certifications pertinentes en fonction des besoins du marché du travail (ETF, 2020a). Un CEP du Maroc a participé à l'étude. Le centre intervient dans le secteur textile et couvre 13 autres domaines d'études. Il vend des services de formation continue et de conseil, et entretient donc des liens très étroits avec les entreprises. Son autonomie et sa dynamique entrepreneuriale lui permettent d'avancer de manière pragmatique et ciblée, notamment en aidant les entreprises dans la recherche de talents, en organisant des salons de l'emploi, en mettant en place des stages (qui sont obligatoires dans le cadre des études), en ayant recours à une expertise externe dans des domaines spécifiques, etc.

En **Tunisie**, un nouveau décret a été adopté en mars 2019, conférant aux centres d'EFPC une autonomie accrue. Trois CEP ont participé à l'étude. Les centres indiquent que cette autonomie a facilité leur coopération avec les entreprises, car ils ont pu mettre en place une nouvelle gouvernance publique-privée, qui a assoupli leur prise de décisions et permis un processus de gestion participative avec toutes les parties publiques et privées impliquées. Les décisions prises en concertation avec tous les partenaires ont permis de mieux répondre aux besoins socio-économiques locaux, régionaux et nationaux. Les centres précisent également que l'autonomie leur a donné plus de flexibilité pour mettre en œuvre des activités de coopération avec les partenaires.

En **Turquie**, de toute évidence, des efforts considérables sont consacrés au développement de centres d'excellence sectoriels destinés à servir de modèles de CEP. Au niveau national, il existe une forte coopération entre les modèles de CEP et les entreprises du secteur privé, ces dernières proposant des stages aux étudiants sur la base du protocole signé avec le ministère de l'Éducation. La structure des CEP est unique, car ils sont représentés par l'Union turque des chambres et des

bourses de commerce, qui met en place un modèle de gestion conjointe des secteurs public et privé, grâce auquel elle coordonnera 81 écoles supérieures professionnelles de toutes les provinces du pays. En outre, un comité d'application du protocole sera créé, dans le but de guider les administrations scolaires et les programmes scolaires en fonction des besoins des secteurs pertinents.

La mise sur pied d'une telle structure a un double objectif: accroître l'appui financier et le soutien professionnel du secteur privé et mieux aligner l'EFP sur les besoins du marché du travail (Commission européenne, 2019). Quatre CEP turcs ont participé à l'étude. Les CEP ont progressé dans la mise en place de partenariats avec des entreprises et, notamment, avec un parc technologique. Les centres communiquent régulièrement avec les entreprises et celles-ci, par exemple, sont présentes dans les conseils scolaires en tant que représentantes des secteurs industriels. Les centres ont l'avantage de disposer d'un comité de formation, où des professionnels de l'industrie siègent et discutent des programmes d'études. Les centres organisent des stages pour les étudiants dans l'industrie, et les bénéfices sont donc mutuels. Les centres rapportent que les étudiants ont ainsi l'occasion de se familiariser avec les lieux de travail, et que les entreprises veulent profiter de l'expérience d'étudiants formés. Les entreprises apportent un soutien supplémentaire en encadrant les étudiants.

Aux **Pays-Bas**, après la fusion des établissements et des niveaux d'EFP en un certain nombre de grands centres régionaux de formation à la fin des années 1990, le gouvernement a mis en place des «centres de spécialité» dans l'enseignement professionnel supérieur et des «centres d'artisanat innovant» dans l'enseignement et la formation professionnels au niveau secondaire. Depuis lors, diverses initiatives gouvernementales [élaborées dans le cadre des plans d'investissement pour les secteurs en pénurie (2010), du financement de l'enseignement supérieur (2012) et du financement régional en faveur de l'EFP (2014), ainsi que du «pacte technologique» (2013)] ont placé les PPP dans l'EFP au cœur du soutien aux réformes en faveur du développement socio-économique et régional du pays. Ces initiatives ont progressivement évolué – pour aboutir, par exemple, au développement de la communauté Katapult, un réseau de centres d'EFP. Il s'agit de projets publics-privés dans le cadre desquels des établissements d'enseignement secondaire professionnel (enseignement professionnel et technique), des universités de sciences appliquées (établissements d'enseignement supérieur publics), des entreprises, des administrations et des chercheurs collaborent, afin de former des professionnels parés pour l'avenir et des parcours d'études à l'épreuve du temps. Le réseau Katapult développe des partenariats dans les secteurs du transport maritime, de la logistique, des transports et des industries de transformation. La communauté s'est fortement développée ces dernières années: plus de 130 centres, quelques 4 500 entreprises, environ 50 000 étudiants, près de 4 000 enseignants et 83 établissements d'enseignement secondaire professionnel et universités de sciences appliquées y participent. Ces organismes jouent un rôle de premier plan dans l'avènement d'une culture de l'excellence et de l'innovation dans différents pays, régions et établissements scolaires (ETF, 2020a).

Dans le système d'EFP des Pays-Bas, la plupart des établissements d'enseignement professionnel ont été autorisés à se réarticuler autour de nouvelles structures juridiques qui leur donnent plus d'autonomie en matière de gouvernance, une plus grande liberté financière (y compris l'autorisation d'emprunter de l'argent et de disposer d'actifs) et le pouvoir de recruter et de licencier du personnel. L'objectif est d'améliorer l'EFP grâce à une plus grande autonomie. En fait, le renforcement de l'autonomie est bien souvent considéré comme une condition indispensable pour que les établissements d'enseignement professionnel puissent jouer un rôle au niveau local ou régional –

notamment répondre de manière flexible aux besoins économiques et sociaux qui se font jour et être sur un pied d'égalité avec les autres prestataires de formation. La diversité et l'autonomie sont les principales caractéristiques de l'approche des centres; chaque centre crée son propre créneau et sa propre valeur sur le marché. Au cours du processus législatif associé aux réformes les plus récentes, les établissements se sont vu accorder un niveau d'autonomie important et, dans le cadre de l'élargissement à plus grande échelle, un processus de fusion et de rationalisation des écoles a eu lieu. Les Pays-Bas disposent d'un solide système dual, mais il est difficile de le reproduire dans d'autres pays en raison de l'importance des facteurs contextuels.

En **Finlande**, la dernière réforme de l'EFPI, mise en œuvre en 2018, a regroupé l'EFPI et l'EFPC dans un seul cadre législatif, introduit plusieurs éléments visant à améliorer la flexibilité du système et renforcé la coopération entre les prestataires d'EFPI et les lieux de travail. Les exigences nationales en matière de certifications, régulièrement mises à jour avec les partenaires sociaux, constituent la base de l'EFPI, tandis que les prestataires d'EFPI décident des modalités d'organisation de l'enseignement. En Finlande, les centres d'EFPI sont généralement multisectoriels. Tous les centres d'EFPI finlandais fonctionnent conformément à la même législation et ont accès au financement public sur la base d'une autorisation (Cedefop, 2019).

L'étude cartographique des CEP (Commission européenne, 2019) cite le prestataire d'enseignement finlandais Omnia, l'autorité éducative conjointe de la région d'Espoo, comme exemple de CEP individuel intervenant pour une région spécifique. Omnia est un prestataire d'enseignement multisectoriel et un centre de développement régional offrant un enseignement et une formation professionnels de deuxième cycle du secondaire, une formation en apprentissage, un enseignement général de deuxième cycle du secondaire, des ateliers et des programmes de formation informelle des adultes. Omnia coopère avec des ministères, des villes, des chambres de commerce et des entrepreneurs.

L'étude cartographique souligne que les activités de type CEP peuvent être imposées aux prestataires d'EFPI et cite la Finlande comme exemple de pays où «tous les prestataires d'EFPI sont tenus de collaborer avec les PME locales, ou plus généralement de participer à la vie active». Une coopération étroite avec le monde du travail aux niveaux national, régional et des prestataires d'enseignement est un élément important de l'assurance qualité de l'EFPI en Finlande. Les représentants du monde du travail contribuent à l'anticipation des besoins d'apprentissage et de formation, ainsi qu'à l'élaboration des certifications professionnelles. Leur retour d'information est pris en compte dans le système de financement de l'EFPI et constitue une source de renseignements pour le développement de la qualité (ministère de l'Éducation et de la Culture et Agence nationale finlandaise pour l'éducation, 2019). L'Agence nationale finlandaise pour l'éducation encourage les centres d'EFPI à développer la pédagogie en matière d'enseignement professionnel avec les partenaires sociaux. Si le modèle de fonctionnement est similaire dans tous les centres d'EFPI, certains ont plus tendance à s'engager dans des projets de développement au niveau national.

Au final, la présente étude se concentre sur la collecte de données et l'analyse des exemples de CEP individuels dans les pays sélectionnés. S'il n'est pas possible de tirer des conclusions approfondies de ces résultats, les données primaires des praticiens des CEP apportent néanmoins quelques éléments intéressants sur la manière dont les centres exercent leur autonomie dans l'EFPI et le développement des compétences.

2. APPROCHE MÉTHODOLOGIQUE

Cette étude est novatrice en analysant pour la première fois la façon dont les CEP exercent leur autonomie dans les PPP, mais il s'agit d'une étude à petite échelle, puisqu'elle porte sur un nombre restreint de CEP dans les pays partenaires de l'ETF et les États membres de l'UE. Il est important de bien considérer cet aspect pour l'interprétation de ses résultats.

L'étude vise à tirer des constations à partir des réponses fournies par les praticiens de terrain concernant l'autonomie des CEP dans les PPP et la façon dont elle soutient le développement des compétences et l'excellence professionnelle, dans les pays partenaires et les États membres de l'UE. Les exemples individuels fournissent une image actuelle des activités de ces CEP dans le cadre de l'autonomie dont ils disposent. Une approche comparative est possible, mais avec des restrictions.

Les pays partenaires de l'ETF impliqués dans l'étude sont l'Azerbaïdjan, Israël, la Géorgie, le Maroc, la Tunisie et la Turquie. Quant aux États membres de l'UE, ils sont représentés par la Finlande et les Pays-Bas. Au total, 20 praticiens de terrain et 6 décideurs politiques ont participé à l'enquête, tandis que 16 CEP et 23 parties prenantes ont pris part aux entretiens. Les profils des CEP concernés sont présentés à l'annexe 1.

TABLEAU 2.1 NOMBRE DE CEP ET DE PARTICIPANTS IMPLIQUÉS DANS L'ÉTUDE

Pays	Répondants à l'enquête		Participants aux entretiens	
	Nombre de CEP	Nombre de décideurs	Nombre de CEP	Nombre de participants
Azerbaïdjan	2	2	1	1
Finlande	1	1	1	2
Géorgie	5	1	5	9
Israël	2	–	3	4
Maroc	1	–	1	1
Pays-Bas	2	–	–	–
Tunisie	3	2	1	2
Turquie	4	–	4	4
Total	20	6	16	23

Les pays ont été sélectionnés au regard des critères méthodologiques suivants:

- les expériences de coopération entre l'ETF, des pays partenaires et des partenaires européens et internationaux dans le domaine de l'excellence de l'EFP, axées sur l'autonomie et les PPP (dans le cadre du travail de l'ETF sur les modalités de gouvernance et de financement);
- la disponibilité et la volonté des pays partenaires de l'ETF dans l'ENE de travailler à l'élaboration d'un partenariat transnational pour créer des connaissances et partager des expériences sur cette question; et
- la pertinence des expériences et de l'expertise dans l'excellence de l'EFP en rapport avec l'autonomie et les PPP, soutenue par les développements politiques dans des pays choisis et des établissements répertoriés en tant que CEP dans l'ENE.

Dans l'ensemble, les pays partenaires de l'ETF et les États membres de l'UE choisis pour l'étude reflètent la diversité des dispositions institutionnelles et des contextes socio-économiques dans le voisinage de l'UE et l'importance de l'autonomie et des PPP dans les cadres d'action nationaux.

Les résultats de l'étude de référence sont fondés sur une recherche documentaire, les réponses à une enquête en ligne et des entretiens. Plusieurs méthodes de collecte de données ont été utilisées pour saisir les différentes dimensions de l'autonomie des CEP dans les pays étudiés. Ce processus de travail a été géré en ligne en raison de la pandémie de Covid-19.

La recherche documentaire a consisté à étudier la littérature sur les CEP et à analyser les exemples nationaux inclus dans l'étude. Pour l'enquête, un questionnaire normalisé a été conçu (voir annexe 2), à partir de questions portant sur les aspects clés de l'autonomie en rapport avec les CEP dans les PPP. Un formulaire d'enquête a été élaboré (en anglais, en russe et en français) et mis en ligne. Les invitations à participer à l'enquête ont été envoyées par courrier électronique.

Comme nous l'avons déjà mentionné, l'étude a examiné si et dans quelle mesure les CEP sont autonomes et comment cette autonomie s'articule avec les PPP dans l'EFP. L'objectif était de collecter des données générales sur les principales caractéristiques et les cadres institutionnels des CEP dans les pays partenaires de l'ETF, et d'analyser l'autonomie des CEP à la lumière de leurs différents modèles de conception et de fonctionnement, de leurs caractéristiques générales, de leurs ressources et de leurs approches pédagogiques.

L'étude des caractéristiques générales des CEP visait à recueillir des informations sur les points suivants:

- le système et les modalités de gestion en général, la législation ou les réglementations spécifiques régissant les PPP, l'objectif des CEP au sein des systèmes d'EFP locaux/régionaux/nationaux, leurs tâches et responsabilités en matière de développement des compétences, ainsi que leur rôle dans ce domaine (par exemple, leur contribution à l'anticipation des compétences);
- les ressources humaines et financières, afin d'explorer les activités et les expériences pratiques des CEP dans la gestion des ressources humaines en rapport avec le PPP et l'autonomie dont ils disposent – plus particulièrement dans des domaines tels que le recrutement du personnel, le financement, l'organisation des environnements d'apprentissage, les liens avec le monde du travail et d'autres acteurs clés de l'EFP, et le contrôle de la qualité;
- la mise en œuvre pratique par les CEP du développement des compétences et le rapport avec les PPP et l'autonomie – un large éventail de questions est abordé, de l'élaboration des programmes à la mise en œuvre pratique de la formation professionnelle et de l'évaluation.

En outre, des entretiens individuels et en groupes ont été menés, sur la base des résultats de l'enquête. Les entretiens de suivi visaient à clarifier davantage les résultats de l'enquête. Les entretiens ont été menés en ligne avec les CEP sélectionnés, dans trois langues de travail (français, anglais et russe), et tant des décideurs politiques (dans la mesure du possible) que des praticiens y ont été associés. Un résumé qualitatif des résultats des entretiens est disponible à l'annexe 3.

La terminologie des CEP et de l'EFP n'étant pas toujours claire, et les différentes interprétations des concepts posant souvent des problèmes lors de l'adoption d'une approche transnationale, un bref glossaire contenant les définitions des principaux termes et concepts, a été élaboré et figure à la fin du présent rapport.

3. CARACTÉRISTIQUES GÉNÉRALES DES CENTRES D'EXCELLENCE PROFESSIONNELLE

3.1 Principales caractéristiques et cadres institutionnels des CEP

Le but ici est d'explorer les principales caractéristiques et les cadres institutionnels d'un groupe sélectionné de CEP, leur mode de fonctionnement et leurs expériences pratiques concernant la conduite de leurs activités. Les informations en la matière sont recueillies à partir d'études de cas individuelles des CEP dans les pays partenaires de l'ETF et les États membres de l'UE et ne peuvent être considérées comme représentatives de la réalité des pays en question.

Les CEP inclus dans l'étude fonctionnent principalement dans un contexte régional. En général, ils travaillent de manière trans-sectorielle, plutôt que de limiter leurs activités à un secteur spécifique. Les principaux secteurs dans lesquels les CEP sélectionnés dispensent des formations sont les suivants:

- TIC, technologie et ingénierie,
- agriculture et sylviculture,
- commerce et administration,
- santé et protection sociale,
- sciences humaines et arts,
- sciences naturelles,
- coiffure et soins de beauté,
- hôtellerie et restauration et tourisme,
- services de transport,
- logistique et secteur maritime.

Parmi les autres secteurs plus spécifiques de l'EFPP couverts par les CEP étudiés figurent l'industrie manufacturière, la construction, les médias et les arts visuels, l'entrepreneuriat, le textile et l'habillement, la gestion industrielle, l'électronique, les machines et le mobilier, la réfrigération professionnelle et l'électricité dans le bâtiment.

Il est intéressant de noter que la plupart des centres étudiés considèrent la collaboration et la coopération avec les entreprises comme l'un de leurs domaines d'excellence. En d'autres termes, les PPP caractérisent *l'essence même de ce qu'est et/ou devrait être un CEP*. Les autres domaines d'excellence des centres sont la pédagogie et le développement professionnel, ainsi que l'apprentissage tout au long de la vie dans l'EFPP (de l'EFPI à l'EFPC et à l'éducation des adultes).

Les CEP considèrent les besoins émanant de l'industrie/des PME/des réseaux sectoriels comme la principale force motrice de leur fonctionnement. Une autre source de motivation est la propre initiative de chaque centre pour améliorer la qualité, les spécialisations ou d'autres aspects similaires. Les financements et les ressources supplémentaires alloués par le gouvernement sont également considérés comme des moteurs importants de l'excellence dans l'EFPP. En effet, si le principal domaine d'excellence des centres est celui des PPP, leur principale source de financement est le financement public. Cette constatation va à l'encontre de l'idée communément admise selon laquelle l'autonomie et l'indépendance financières de ces centres proviennent des revenus générés par les PPP.

Toutefois, dans certains cas, le financement provient d'un mélange de fonds publics et privés. Deux pays seulement citent des sources de financement privées provenant d'entreprises, mais de manière partielle. Les autres revenus proviennent des frais de scolarité des étudiants, des activités génératrices de revenus et des recettes propres des centres. On peut dès lors conclure que le financement public plutôt que privé est la principale source de revenus des CEP.

Par exemple, selon les résultats de l'enquête, il existe un budget annuel spécial pour les CEP en Azerbaïdjan. En Israël, un budget spécial est alloué par le réseau d'éducation et le ministère de l'Éducation, en plus de la collecte de fonds pour les CEP. En Tunisie, il existe un budget spécial de fonctionnement et d'investissement pour les CEP, destiné à couvrir la logistique, la recherche et le développement, le matériel de bureau et informatique, la communication, l'assistance technique et la formation. L'État couvre 85 % de ce budget, et les 15 % restants proviennent des ressources propres du centre. En Géorgie, les CEP sont financés par le gouvernement, avec un petit budget public supplémentaire disponible pour les orientations prioritaires fixées par le ministre de l'éducation. En Finlande et au Maroc, il n'existe pas de budget supplémentaire ou d'autres dispositions financières spécifiquement destinées aux CEP.

Les CEP en Azerbaïdjan, en Israël et au Maroc ont des tâches et des responsabilités particulières et, sur la base d'indicateurs clés de performance (ICP), ils informent les décideurs politiques. Ces indicateurs sont approuvés par l'agence nationale pour l'enseignement professionnel. En Israël, les ICP comprennent le nombre d'étudiants et le nombre de projets développés par les étudiants. Au Maroc, le nombre d'admissions, l'employabilité des diplômés et le taux de rotation des étudiants constituent la structure analytique des ICP. La Turquie, la Tunisie et la Géorgie font également état d'ICP. En Turquie, les ICP incluent le taux d'activité, le nombre de collaborations avec l'industrie, le nombre de nouveaux programmes, l'efficacité de la formation, le taux de continuité de l'emploi, les objectifs de coopération avec d'autres organisations non gouvernementales et le taux de participation des femmes.

En ce qui concerne l'importante question de l'existence d'une législation spécifique définissant le statut des CEP, les participants à l'étude de l'Azerbaïdjan et de la Turquie ont indiqué qu'une telle législation est en place dans ces pays. En Azerbaïdjan, une charte pour les CEP fait partie de la législation sur l'EFPP, stipulée dans un décret du ministère du Travail et de la Protection sociale. Le ministère turc de l'Éducation nationale définit les CEP dans une législation spécifique qui couvre les programmes, les enseignants, les exigences matérielles et l'évaluation. Israël et le Maroc signalent qu'il n'existe pas de législation spécifique pour les CEP, tandis que la Tunisie dispose d'une certaine base législative. En Finlande, les CEP sont une extension de la structure locale ou régionale et du système d'EFPP, et ne sont pas couverts par une législation spécifique. Aux Pays-Bas, des CEP ont démarré comme de simples projets liés à un établissement et sont toujours considérés comme tels. Certains choisissent de devenir une organisation formelle; la décision dépend de chaque centre.

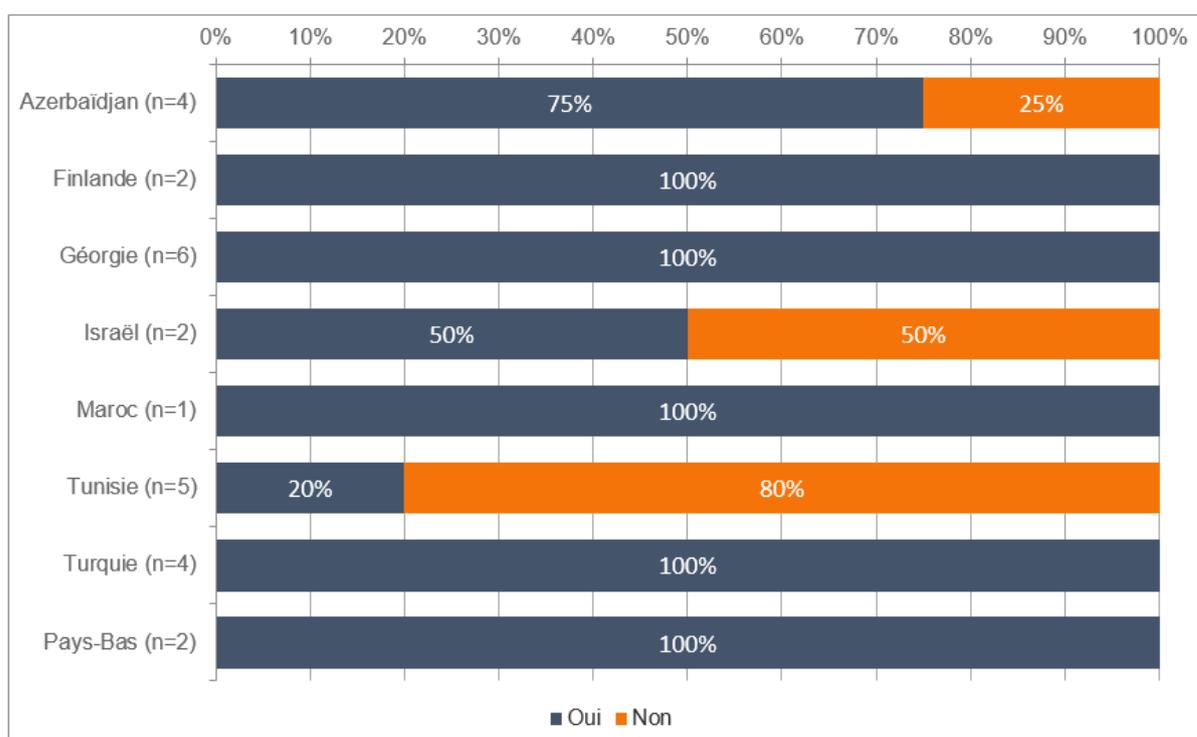
La question de la législation est très importante et liée aux différentes formes d'activités des CEP. Selon le contexte politique d'un pays donné, il peut s'avérer nécessaire de disposer d'une législation sur certaines questions, afin d'aider les CEP dans leur processus de développement et/ou leurs activités. La mise en place d'un «statut» spécifique pourrait contribuer à renforcer l'autonomie pédagogique/académique, managériale et financière des CEP à certains niveaux prévus par la législation.

3.2 Rôle autonome des CEP dans la mise en place de partenariats public-privé pour l'enseignement professionnel et le développement des compétences

Les études de cas montrent que les CEP mettent en œuvre et tirent profit de leur autonomie dans la coopération avec les partenaires privés. L'une des principales conclusions de l'étude est que les CEP peuvent décider de manière autonome du niveau et des formes de la coopération public-privé (figure 3.1). Dans quelques cas, la coopération est dirigée au niveau central, dans une certaine mesure.

FIGURE 3.1 MESURE DANS LAQUELLE LES CEP PEUVENT DÉCIDER DU NIVEAU ET DES FORMES DE PPP

Les CEP peuvent-ils décider du niveau et des formes de la coopération public-privé?



Nombre total de répondants: 26 (praticiens et décideurs)

Les CEP exercent leur autonomie dans les PPP de différentes manières. Dans la plupart des centres participant à l'étude, il existe une coopération régulière entre les entreprises privées et la direction du centre et, dans une moindre mesure, les enseignants du centre. On constate également une forte coopération avec les entreprises afin de soutenir les possibilités de formation par le travail, impliquant de planifier et de réaliser des évaluations des étudiants. En fait, certains centres disposent d'un *système normalisé* de formation par le travail. Outre la formation par le travail, d'autres activités sont couvertes par les accords de PPP, notamment les master classes, les programmes d'échange, les projets et les solutions technologiques conçus par les étudiants pour les entreprises, le mentorat des étudiants par les entreprises, l'orientation professionnelle, la participation des étudiants au processus de recrutement, les bourses d'études, la formation des enseignants et la formation du personnel.

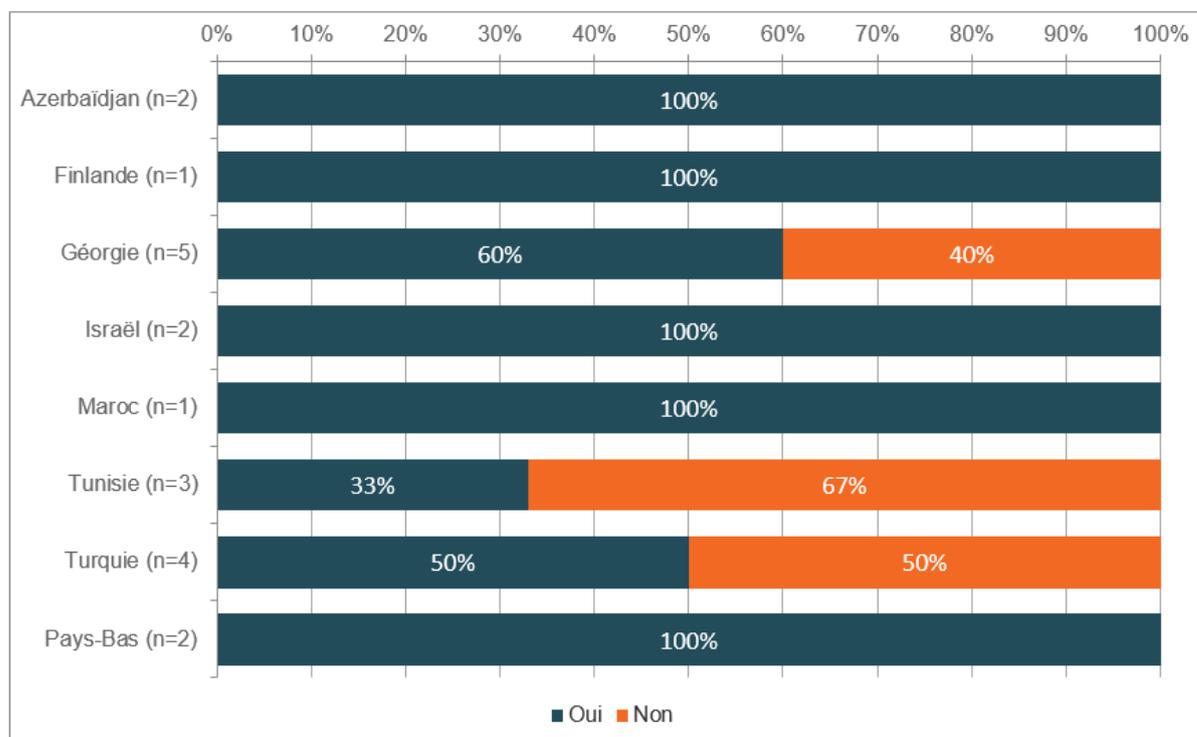
Pour les CEP, il existe de nombreuses caractéristiques spécifiques de l'excellence dans la coopération avec le secteur privé, notamment des programmes d'EFP de niveau supérieur (par exemple, des formations spécialisées et des master classes), une meilleure qualité de l'EFP et la participation des entreprises à la formation des enseignants et des étudiants. Certains CEP considèrent également le nombre élevé de partenariats avec le secteur privé comme une caractéristique spécifique de l'excellence.

L'excellence en matière de coopération avec le secteur privé peut également concerner la gouvernance, c'est-à-dire la présence de représentants de l'industrie au sein du conseil d'administration et du conseil pédagogique des CEP. Le PPP est censé avoir vocation à renforcer les ressources propres des centres (par exemple, en fournissant un environnement «réel» dans lequel les étudiants peuvent apprendre, et en soutenant les possibilités d'emploi pour les diplômés des centres). Le développement des compétences des étudiants en matière d'innovation et d'entrepreneuriat technologique est considéré comme une *caractéristique spécifique* des CEP.

Les différentes formes de coopération entre les centres et les entreprises du secteur privé sont essentiellement les suivantes: développement des compétences des étudiants/formation par le travail, conseils et orientation professionnelle des étudiants, élaboration de programmes d'études, facilitation de la coopération entre les enseignants et les entreprises et organisation de formations pour les entreprises. À cet égard, il a été demandé aux CEP étudiés s'il existait d'autres différences entre les CEP et les autres centres d'EFP (figure 3.2). Les répondants d'Azerbaïdjan, d'Israël, de Finlande, du Maroc et des Pays-Bas ont tous fait état de différences notables par rapport aux autres centres d'EFP de leur pays (par exemple, expérimentation de pratiques, activités internationales, participations à des réseaux et visiteurs/experts). Au Maroc, les CEP ont tendance à suivre le modèle de responsabilité d'une entreprise privée et à fonctionner en tant que telle dans leur gestion quotidienne. En Israël, le centre participant à l'étude est géré comme une start-up et considéré comme une entreprise, mais avec un fort engagement vis-à-vis de l'aspect éducatif. En Tunisie, le CEP intègre des projets nationaux et internationaux à ses activités. En Turquie, un CEP est spécialisé dans les sciences techniques et travaille en étroite collaboration avec l'industrie. Aux Pays-Bas, les CEP font participer davantage de partenaires et occupent une position intermédiaire, entre les étudiants et l'industrie.

FIGURE 3.2 DIFFÉRENCES ENTRE LES CEP ET LES AUTRES CENTRES D'EFP

Existe-t-il d'autres différences entre les CEP et les autres centres d'EFP?



Nombre total de répondants: 20 (praticiens)

3.3 Autonomie des CEP dans la prise de décisions

Interrogés sur les aspects spécifiques de l'autonomie qui sont les plus importants dans les PPP, la plupart des participants à l'étude ont répondu «la prise de décisions». Les autres éléments importants cités étaient les aspects financiers, le développement de programmes et la dotation en personnel. L'organisation des départements et le développement de projets dans l'écosystème des compétences ont aussi été mentionnés.

En ce qui concerne l'autonomie des CEP dans la prise de décisions, le recensement des besoins en compétences se fait principalement en collaboration avec le secteur privé et, dans une moindre mesure, au niveau du centre d'EFP ou au niveau national/régional.

La stratégie des centres d'EFP est élaborée principalement dans les centres d'EFP, plutôt que sur une base nationale ou régionale ou en collaboration avec le secteur privé. Comme indiqué précédemment, l'allocation budgétaire des centres d'EFP est principalement décidée au niveau national ou au niveau des centres d'EFP, et très peu au niveau régional ou avec le secteur privé. Quant à la création de revenus supplémentaires, elle a lieu principalement au sein des centres d'EFP et seulement dans une faible mesure au niveau national ou avec le secteur privé.

Les décisions concernant les ICP ainsi que l'assurance de la qualité pour les centres d'EFP sont prises au niveau national ou au niveau des centres d'EFP, et dans une moindre mesure au niveau régional ou en collaboration avec le secteur privé. Il en va de même pour l'accréditation des programmes d'EFP.

Les décisions sur les questions suivantes sont prises au niveau national et au niveau des centres d'EFP, avec la collaboration du secteur privé dans une certaine mesure: les programmes d'études, les programmes professionnels proposés, les initiatives de développement (liées aux programmes proposés, aux compétences du personnel, etc.), l'admission des étudiants aux programmes et la coopération avec le secteur privé.

3.4 Avantages pour les CEP d'être autonomes dans la mise en place de partenariats public-privé

Les CEP pensent que la coopération public-privé offre un certain nombre d'avantages aux partenaires du secteur privé. L'un des principaux avantages évoqués est la possibilité pour les entreprises de bénéficier d'une main-d'œuvre formée, dans les cas où les étudiants sont ensuite recrutés par ces entreprises. En coopérant avec des partenaires privés, les établissements d'EFP comprennent quels sont les besoins réels du secteur privé et peuvent donc préparer la main-d'œuvre en conséquence. Par ailleurs, les entreprises ont la possibilité d'améliorer les compétences de leurs employés grâce à la formation continue et au développement professionnel.

Les CEP apportent aussi une valeur ajoutée à travers la recherche et le développement. Ils soutiennent les entreprises partenaires en contribuant au développement des produits et services existants et au lancement de nouveaux produits et services. À cet égard, les CEP fournissent à l'industrie l'expertise nécessaire pour améliorer la productivité et la gestion. La création de valeur ajoutée est soutenue par des études collaboratives sur l'apport de l'innovation aux processus d'entreprise, la collaboration à des projets et le développement de produits. La coopération avec un CEP contribue à améliorer l'image de l'entreprise, car le centre participe aux efforts de relations publiques de l'entreprise.

S'agissant des avantages pour les CEP de travailler avec des partenaires privés, les participants à l'étude ont principalement cité le développement des compétences et l'accroissement du taux d'emploi des étudiants qui en résulte, la contribution du secteur privé à la conception des programmes d'études, et une meilleure compréhension du monde de l'entreprise/de l'industrie et des derniers développements. Les partenaires privés offrent aux enseignants la possibilité de rester en contact avec l'industrie. Ils permettent également aux enseignants et aux formateurs de se familiariser avec des domaines qui ne sont généralement pas couverts par l'EFP de type formel. Le partage des ressources (comme l'utilisation de halls de production pendant la formation et le soutien à la viabilité financière) a également été mentionné par les CEP participants à l'étude.

En conclusion, les avantages de l'autonomie des CEP dans le cadre des PPP concernent principalement, mais pas exclusivement, le développement des compétences des étudiants de l'EFP. Dans l'ensemble, les PPP sont mutuellement bénéfiques pour les CEP et les partenaires privés, et couvrent un certain nombre d'aspects, tels que les ressources humaines, la recherche et le développement, les relations publiques, l'innovation dans les projets.

4. CARACTÉRISTIQUES SPÉCIFIQUES DE L'AUTONOMIE DES CENTRES D'EXCELLENCE PROFESSIONNELLE

4.1 La prise de décisions dans les CEP concernant les ressources humaines et financières

Pour ce qui est de la gestion des ressources humaines, les directeurs sont recrutés et licenciés principalement au niveau national, tandis que les enseignants et les autres membres du personnel le sont principalement au niveau des centres d'EFPP.

Les salaires sont essentiellement fixés au niveau national, tandis que les primes et les promotions des directeurs, des enseignants et autres membres du personnel sont décidées surtout au niveau national ou du centre d'EFPP. Les décisions concernant le développement professionnel des enseignants sont prises principalement au niveau national et du centre d'EFPP, tandis que les possibilités de perfectionnement des enseignants dans l'industrie sont décidées aux trois niveaux – du centre d'EFPP, national et du secteur privé. Quant à l'environnement d'apprentissage et aux équipements et installations associés, les décisions sont prises avant tout au niveau des centres d'EFPP.

4.2 La prise de décisions dans les CEP concernant la pédagogie

Les décisions relatives à la conception et à la mise à jour des programmes d'EFPP sont encore prises pour l'essentiel au niveau national. Le contenu de la formation est généralement conçu dans les centres d'EFPP à proprement parler. Les décisions concernant les modalités de mise en œuvre des programmes, les activités d'orientation professionnelle, ainsi que la conception et la réalisation des évaluations sont prises principalement dans les centres d'EFPP, mais aussi, dans une certaine mesure, au niveau national et en collaboration avec le secteur privé. La conception et la mise en place de la formation par le travail sont évidemment importantes dans les PPP, et les décisions sont donc prises à parts quasi égales par les centres d'EFPP et le secteur privé, et seulement dans une moindre mesure au niveau national. (Interrogés sur la question de savoir si les programmes d'EFPP incluent la formation par le travail, tous les répondants de Finlande, du Maroc, de Tunisie, de Turquie et des Pays-Bas ont répondu par l'affirmative. En outre, les perspectives de carrière des étudiants sont soutenues presque dans les mêmes proportions par les centres d'EFPP et le secteur privé).

Les décisions relatives à la conception et à l'organisation de la formation aux compétences non techniques et à la réalisation d'études de suivi socioprofessionnel sont majoritairement prises dans les centres d'EFPP et, dans une certaine mesure, au niveau national ou avec le secteur privé. Il en va de même pour la conception de projets de développement innovants.

Interrogés sur la finalité des programmes d'EFPP, tous les CEP, sauf un, ont répondu *l'emploi*. En outre, la Finlande, Israël, la Géorgie, le Maroc et les Pays-Bas soutiennent fortement l'entrepreneuriat. Viennent ensuite la poursuite des études dans l'EFPP et la poursuite des études à l'université.

Pour ce qui est de la surveillance de l'emploi des diplômés, elle s'effectue principalement par le biais d'études de suivi socioprofessionnel, mais aussi d'enquêtes auprès des diplômés et d'autres enquêtes/bases de données. L'entrepreneuriat semble être suivi par les mêmes dispositifs, mais dans une moindre mesure.

4.3 Le rôle des CEP en matière d'innovation

L'étude a cherché à savoir si les CEP peuvent lancer des projets d'innovation et de développement (tels que de nouvelles pratiques de formation, des activités conjointes de recherche et de développement, et l'expérimentation de nouvelles technologies) avec le secteur privé ou les universités (figure 4.1). Tous les répondants du Maroc, de la Finlande, des Pays-Bas, de la Géorgie, de la Turquie et d'Israël ont répondu par l'affirmative, tandis que certains répondants d'Azerbaïdjan et de Tunisie ont estimé que les CEP de leur pays ne pouvaient pas lancer de projets d'innovation.

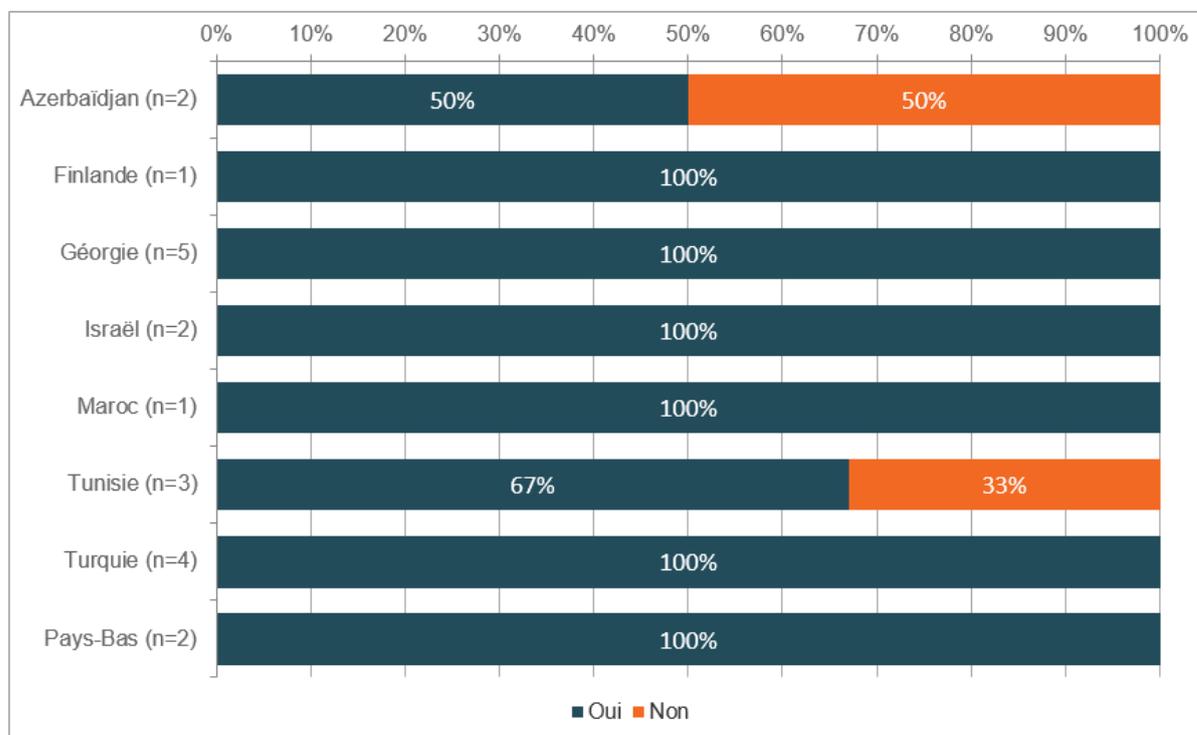
Exemples de projets d'innovation et de développement extraits des données qualitatives:

- un diplôme de niveau inférieur à la licence proposé en coopération avec les universités, offrant de plus larges opportunités d'apprentissage avec des partenaires tels qu'un hôpital ou un centre universitaire situé dans la ville ou la région;
- un cursus permettant de poursuivre des études supérieures;
- un département de recherche et développement travaillant en étroite collaboration avec des universités nationales et internationales;
- un centre d'orientation professionnelle actif en permanence pour préparer les étudiants à la réussite professionnelle et soutenir les entreprises en matière de recrutement;
- la coopération avec les universités pour commander de nouveaux programmes d'études et de cours;
- le développement de programmes d'études;
- le développement de projets d'emploi et de programmes de mentorat.

À la question de savoir si les CEP contribuent au développement et à l'innovation dans l'EFP au niveau national dans leur pays, les répondants de Turquie, du Maroc et de Finlande ont tous répondu par l'affirmative. Pour ce qui est de l'Azerbaïdjan, de la Tunisie et d'Israël, au moins la moitié des répondants ont répondu par l'affirmative. Certains projets d'innovation sont financés par des projets et des réseaux de développement lancés au niveau national ou avec le soutien de l'UE. L'un des CEP étudiés a dirigé un projet national visant à remanier en profondeur les programmes selon l'approche fondée sur les compétences. Un autre centre participe depuis 1958 à un programme de formation professionnelle dans le secteur du tourisme et contribue au développement de ce secteur à travers la formation initiale et continue.

FIGURE 4.1 RÔLE DES CEP DANS LE LANCEMENT DE PROJETS D'INNOVATION ET DE DÉVELOPPEMENT

Votre CEP peut-il lancer des projets d'innovation et de développement (tels que de nouvelles pratiques de formation, des activités conjointes de recherche et de développement et l'expérimentation de nouvelles technologies) avec le secteur privé ou les universités?



Nombre total de répondants: 20 (praticiens)

4.4 Les CEP et la question clé de l'assurance de la qualité

L'étude a montré que l'assurance de la qualité est principalement mise en œuvre, suivant des processus de niveau national, dans le cadre de dispositifs d'auto-évaluation des centres. Le retour d'information du secteur privé et de la société/la communauté locale est également pris en compte. Des exemples de processus d'assurance qualité recueillis au cours de cette étude sont présentés ci-dessous.

- **Finlande:** les processus d'assurance de la qualité comprennent notamment un prix national de la qualité (reposant, entre autres critères, sur un audit) décerné par le ministère de l'Éducation et le centre finlandais d'évaluation de l'éducation; une auto-évaluation par le CEP conformément au cadre européen de référence de l'assurance de la qualité dans l'EFPP; un examen par les pairs de l'UNEVOC, une évaluation de la durabilité par la fondation OKKA; une enquête auprès du personnel; et un retour d'information du secteur privé sur l'évaluation des étudiants.
- **Géorgie:** afin de garantir la qualité de l'enseignement professionnel, début 2020, les trois normes professionnelles existantes ont été remplacées par cinq nouvelles normes, qui couvrent la mission et le développement stratégique des établissements, les programmes éducatifs, les étudiants de l'EFPP et les activités visant à les soutenir, les ressources humaines, ainsi que les ressources en matière de matériel, d'information et de financement. Une autre nouveauté importante du système de gestion de la qualité est l'évaluation flexible et orientée vers le

développement, y compris la mise en place d'une plateforme en ligne pour le rapport annuel d'auto-évaluation.

- **Israël:** la présentation des projets des étudiants à diverses commissions en vue de leur évaluation permet de s'assurer de leur qualité.

4.5 Principales opportunités et menaces concernant l'autonomie accordée aux CEP dans le développement de partenariats public-privé

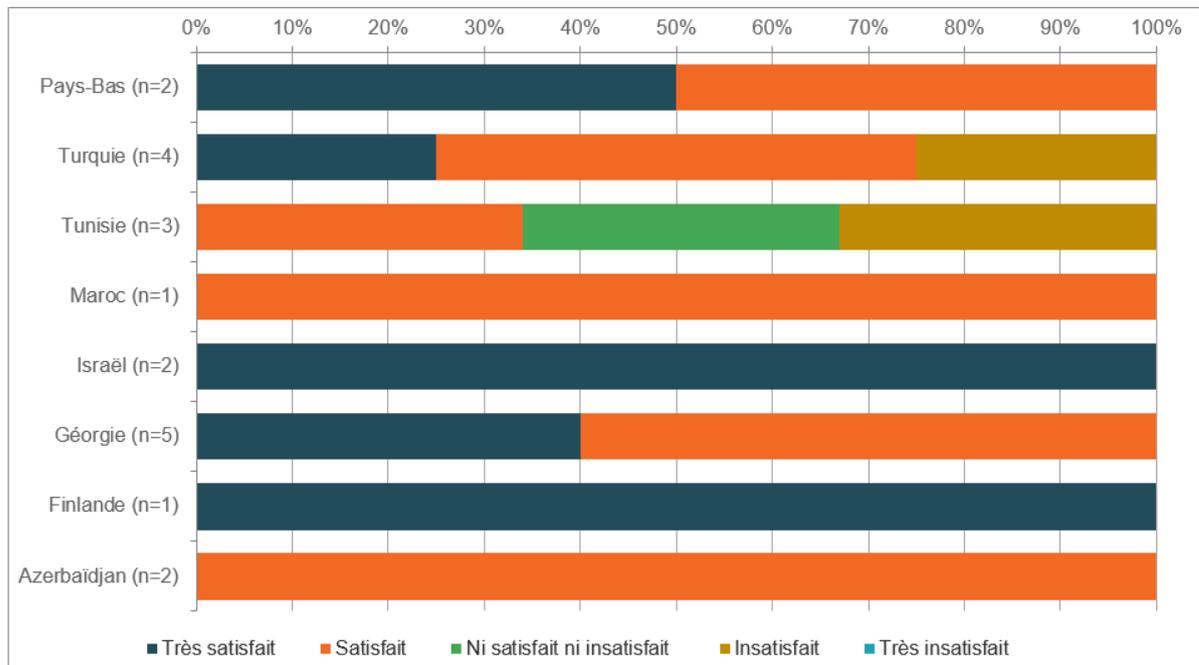
Il a été demandé aux CEP dans quelle mesure ils sont satisfaits de leur niveau d'autonomie dans la mise en place de PPP en faveur de l'EFP et du développement des compétences. Une nette majorité d'entre eux sont très satisfaits ou satisfaits ([figure 4.2](#)). Dans deux pays seulement, certains répondants affichent une position neutre ou ne sont pas satisfaits de leur niveau d'autonomie.

À la question de savoir si l'environnement opérationnel du centre encourage les PPP dans l'EFP et le développement des compétences, les répondants de la plupart des pays ont répondu par l'affirmative ([figure 4.3](#)). Les réponses de deux pays seulement – l'Azerbaïdjan et la Tunisie – ont été moins catégoriques. Interrogés sur la manière dont les CEP amélioreraient leur environnement opérationnel, les répondants ont notamment répondu: en intégrant de nouvelles entreprises orientées vers l'industrie dans le réseau de PPP, en créant un cadre régional de PPP, en introduisant un suivi stratégique, en créant des clusters et en faisant adopter une législation permettant de développer les PPP.

Les CEP recommandent également de renforcer la *flexibilité* au niveau du programme d'études et de l'évaluation, et suggèrent de développer les partenariats, collaborations et/ou la coopération avec de nouvelles entreprises du secteur privé, les comités de représentants de l'industrie, les formateurs issus de l'industrie et les projets de collaboration. En fait, certaines de ces suggestions sont déjà mises en œuvre dans certains pays. Globalement, on peut conclure que les CEP ont besoin de ce type d'opportunités offertes par les PPP, en plus de celles fournies par les approches de formation par le travail.

FIGURE 4.2 PERCEPTION PAR LES CEP DE LEUR NIVEAU D'AUTONOMIE DANS LE DÉVELOPPEMENT DE PPP

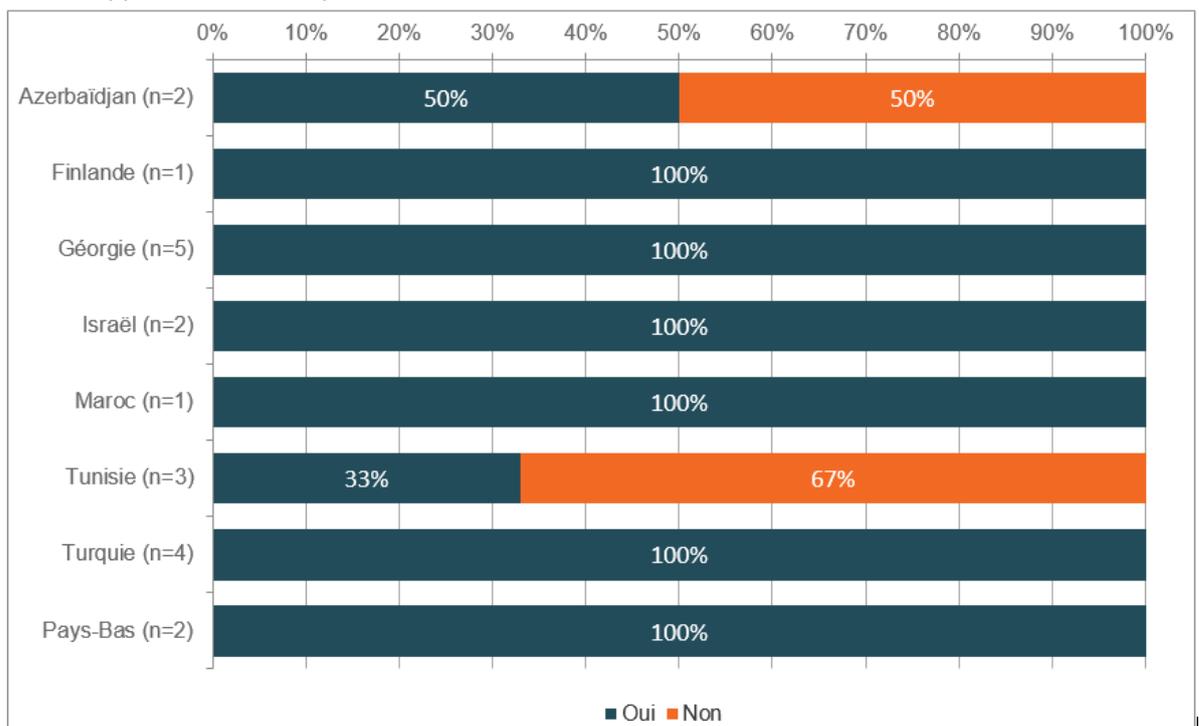
Dans quelle mesure êtes-vous satisfait de votre niveau d'autonomie dans le développement de partenariats public-privé dans l'EFP et le développement des compétences?



Nombre total de répondants: 20 (praticiens)

FIGURE 4.3 L'ENVIRONNEMENT OPÉRATIONNEL DES CEP ET LA MANIÈRE DONT IL SOUTIENS LES PPP

L'environnement opérationnel de votre CEP est-il propice aux partenariats public-privé dans l'EFP et le développement des compétences?



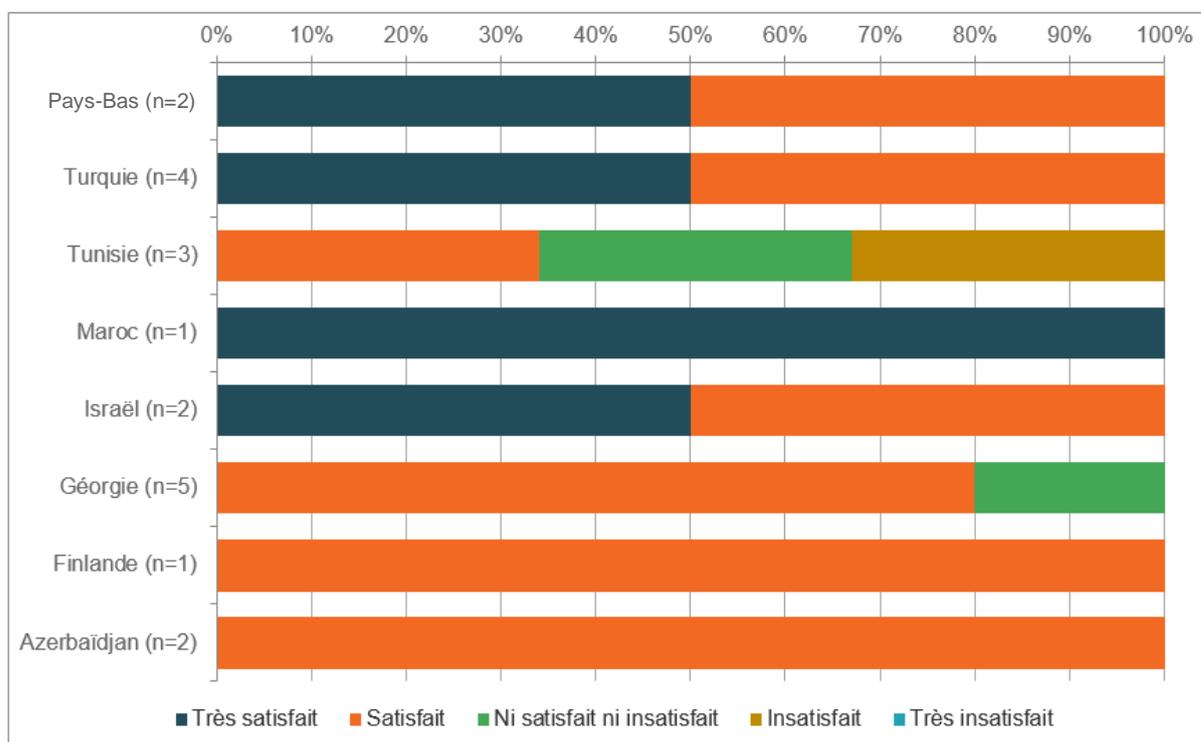
Nombre total de répondants: 20 (praticiens)

Concernant leur satisfaction quant au niveau d'implication du secteur privé, la majorité des répondants ont déclaré être très satisfaits ou satisfaits, et seuls les répondants de deux pays se sont déclarés relativement moins satisfaits (figure 4.4). Les CEP suggèrent d'accroître la participation des partenaires privés, par exemple en intégrant les entreprises dans le processus éducatif: recours à des mentors du secteur privé. Les CEP apprécieraient également un retour d'information détaillé du secteur privé sur les formations de courte durée développées par les CEP. Le secteur privé contribuerait ainsi à l'assurance qualité des CEP.

Les CEP souhaiteraient voir une plus grande variété d'accords de coopération, par exemple une coopération accrue avec certains secteurs (car tous les secteurs ne sont pas impliqués dans les mêmes proportions), afin d'améliorer la visibilité des entreprises sur le campus et d'impliquer davantage les entreprises dans la prise de décisions au sein du centre d'EFP. Ils suggèrent également que davantage d'incitations soient mises en place pour encourager la participation du secteur privé. Par exemple, des *fonds supplémentaires* devraient être disponibles pour les représentants des entreprises qui seraient chargés de la coordination entre les centres d'EFP et l'entreprise privée elle-même, et, pendant la durée de l'apprentissage, les formateurs devraient recevoir une rémunération supplémentaire, correspondant à des tâches additionnelles en plus de leurs fonctions habituelles. Il conviendrait en outre de développer les infrastructures et de mener davantage de travaux de recherche.

FIGURE 4.4 SATISFACTION DES CEP À L'ÉGARD DE L'IMPLICATION DU SECTEUR PRIVÉ

Dans quelle mesure êtes-vous satisfait du niveau d'implication du secteur privé dans votre CEP?



Nombre total de répondants: 20 (praticiens)

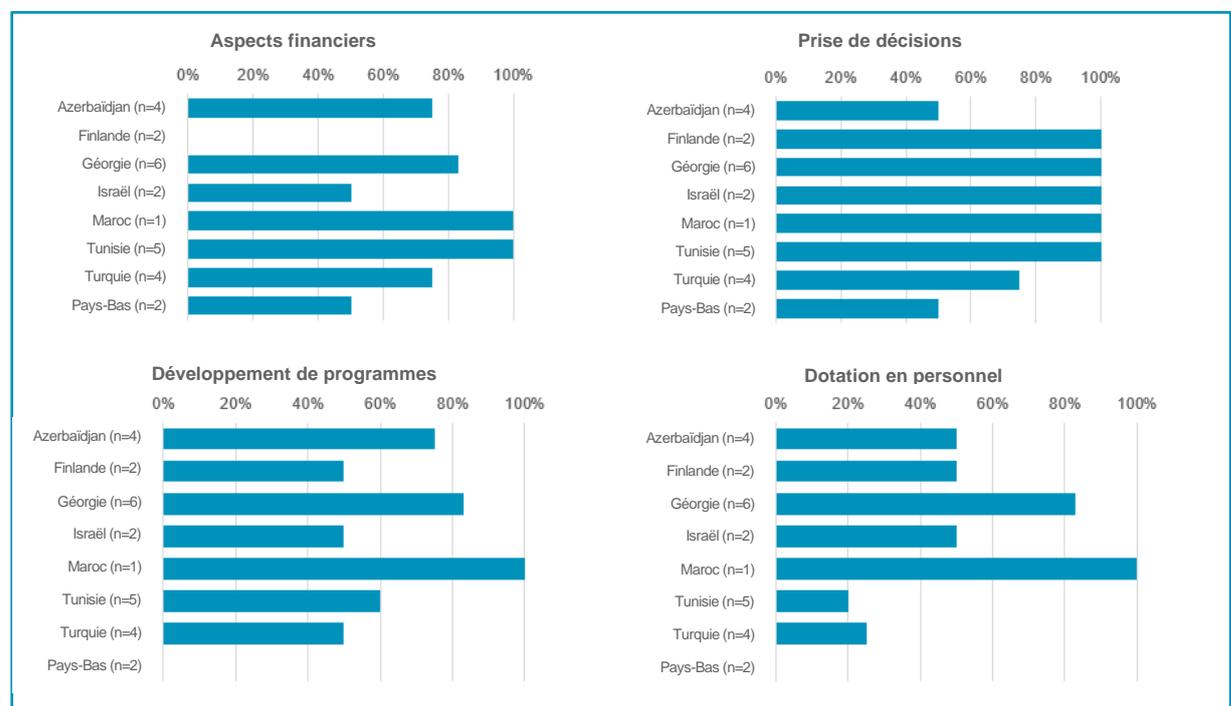
Interrogés sur les risques éventuels liés aux PPP, la plupart des répondants ont dit ne pas en percevoir. Ceux, peu nombreux, qui en perçoivent, les mettent en lien avec la législation: par exemple, l'absence d'un cadre juridique définissant le rôle des partenaires, l'incapacité à mettre en œuvre

correctement les dispositions législatives, la confusion au sein du gouvernement quant au statut juridique des CEP, des processus de passation de marchés mal réglementés entraînant des retards dans la livraison du matériel d'étude, etc. Toutefois, les CEP ont également suggéré qu'une législation trop stricte pourrait compromettre la flexibilité et l'autonomie des PPP.

À la question de savoir quels aspects spécifiques de l'autonomie sont les plus importants dans les PPP, la majorité des répondants (et la totalité d'entre eux, dans cinq des pays) ont répondu: la «prise de décisions» (figure 4.5). Les aspects financiers, le développement de programmes d'études et la dotation en personnel sont également considérés comme importants par les répondants. Les autres aspects mentionnés sont l'organisation de nouveaux départements et le développement de projets dans l'écosystème des compétences.

FIGURE 4.5 ASPECTS IMPORTANTS DE L'AUTONOMIE DANS LES PPP

Quels aspects particuliers de l'autonomie sont les plus importants dans les PPP?



Nombre total de répondants: 26 (praticiens et décideurs)

S'agissant des possibilités pour les CEP de faire avancer la réforme de la politique des partenariats public-privé dans l'EFP, les répondants se sont montrés plus sceptiques. La plupart d'entre eux estiment que les CEP ne font avancer que «très peu» ou «modérément» la réforme de la politique des PPP dans l'EFP de leur pays. Il a été mentionné que les CEP devraient soutenir le rôle croissant du secteur privé et renforcer son influence dans la réforme de la politique des PPP afin de promouvoir l'emploi et le nombre de personnel qualifié. Les répondants à l'étude soulignent également que les CEP peuvent contribuer à la réforme de la politique des PPP en servant d'exemples. Ces questions pourraient être explorées plus avant dans le cadre des politiques nationales.

4.6 Les CEP et la mise en place de partenariats public-privé durables

L'étude a examiné les types de mesures générales qui favorisent la durabilité des PPP dans l'EFP. Les réponses des CEP suggèrent que la durabilité doit faire partie des objectifs de la feuille de route stratégique pour l'EFP, et que les PPP doivent jouer un rôle actif dans le développement de l'EFP afin de garantir la grande qualité de la formation.

Les répondants des CEP ont également mentionné les mesures suivantes destinées à soutenir des partenariats durables:

- le soutien du gouvernement pour améliorer la participation des entreprises dans le déroulement des études;
- des activités présentant des avantages pour les deux parties (par exemple, des programmes en alternance/de formation par le travail);
- un cadre et un accord spécifique avec les partenaires du secteur privé;
- des protocoles et des incitations mutuels pour la mise en place de groupes de travail conjoints;
- l'introduction d'un conseil de partenariat dans le CEP en tant qu'entité décisionnelle stratégique;
- la participation des CEP à des projets internationaux.

Par exemple, le CEP en Finlande a indiqué que l'idée de partenariat est très largement intégrée dans la législation de base de l'EFP. La législation prévoit et garantit des PPP durables pour assurer la formation par le travail, qui fait partie intégrante des qualifications de l'EFP. Le processus décisionnel local et l'autonomie administrative et financière assez importante des prestataires d'EFP assurent la durabilité des PPP. Dans les données qualitatives sur la Finlande, il est mentionné que les PPP doivent être présents à tous les niveaux: le système et les qualifications sont élaborés dans le cadre des PPP, et la formation est dispensée et ensuite évaluée (via un processus d'assurance de la qualité), et améliorée dans le cadre des PPP. En Finlande, on considère que la formation par le travail et l'apprentissage permettent la formation et le développement continu de la main-d'œuvre des entreprises locales.

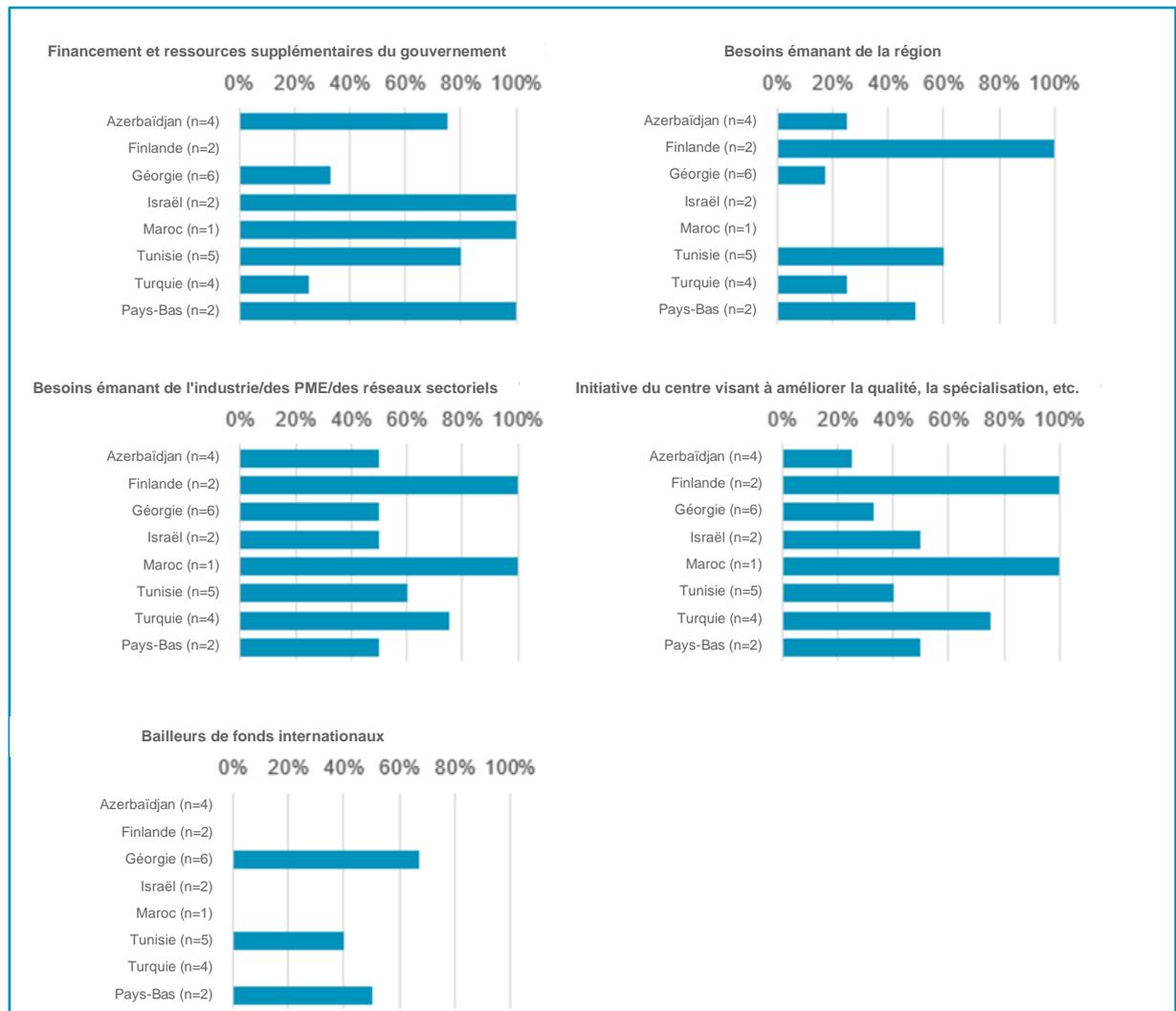
4.7 Forces motrices à l'origine des progrès des CEP

L'expérience montre que différentes incitations à tester de nouvelles approches sont essentielles pour les établissements d'EFP. Elles pourraient aider ces établissements, notamment ceux dotés d'un statut autonome, à progresser en adoptant d'autres démarches. Des systèmes performants dans le monde entier (comme en Finlande ou aux Pays-Bas, pays participant à cette étude) documentent de telles approches.

Mais de leur côté, les CEP des pays partenaires de l'ETF participant à l'étude font aussi état de plusieurs forces motrices qui stimulent des approches de progrès. Ceci s'explique, entre autres, par le fait qu'ils sont exposés à de fortes attentes sur leurs performances en vue d'éclairer les systèmes nationaux et qu'ils sont des établissements leaders dans la création d'écosystèmes de compétences locaux en coopération avec d'autres acteurs socio-économiques. Les principales forces motrices derrière les CEP sont résumées ci-dessous ([figure 4.6](#)).

FIGURE 4.6 FORCES MOTRICES DERRIÈRE LES CEP

Quelles sont les forces motrices des CEP dans votre pays?



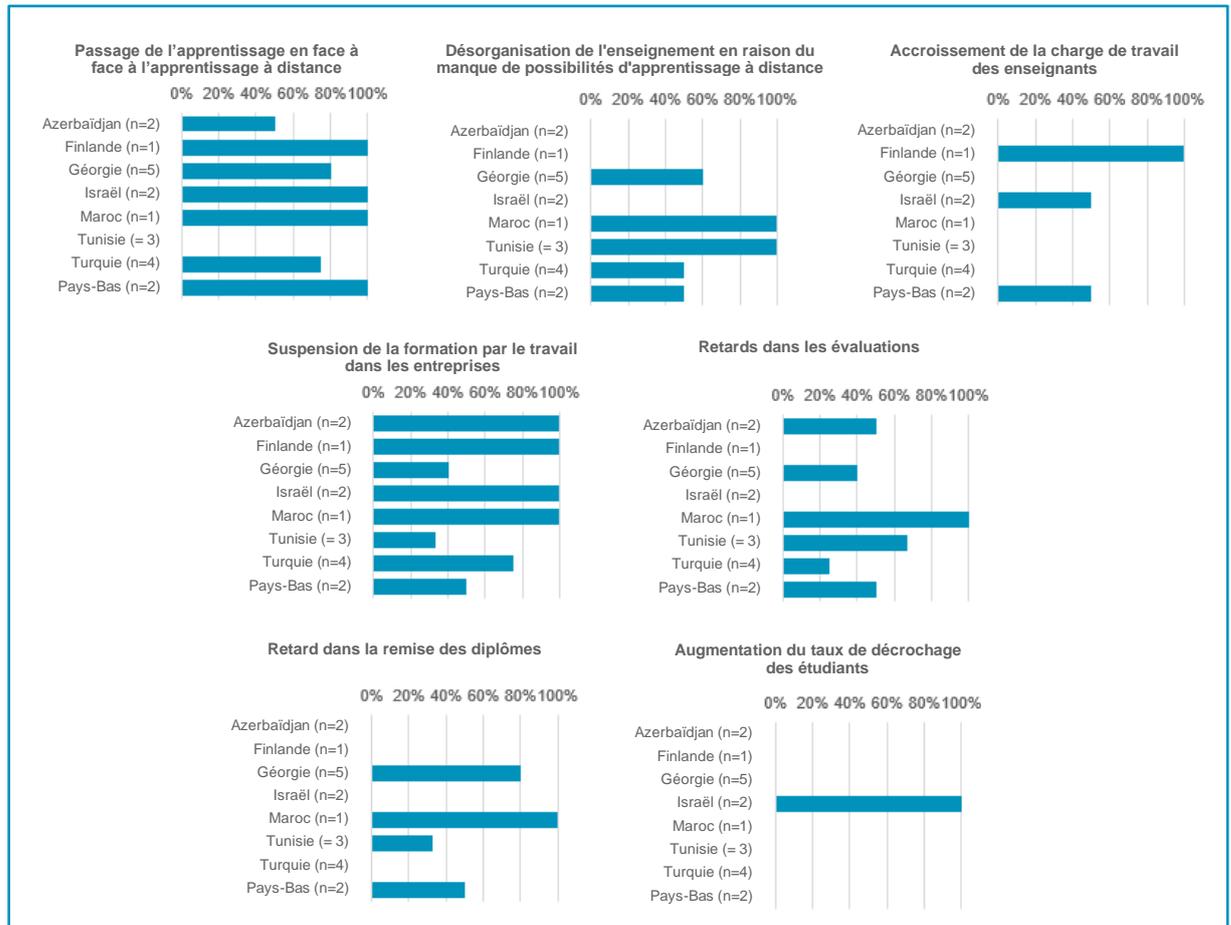
Nombre total de répondants: 26 (praticiens et décideurs)

4.8 Impact de la Covid-19 sur les activités des CEP

L'étude a également examiné les conséquences de la pandémie de Covid-19 sur les activités des CEP (figure 4.7). La conséquence de loin la plus importante a été la suspension de la formation par le travail dans les entreprises. En outre, l'apprentissage à distance a remplacé l'apprentissage en face à face – même si la transition ne s'est pas toujours faite sans problème, en raison du manque d'installations pour l'apprentissage et/ou l'enseignement à distance – et les évaluations des étudiants ont été retardées, tout comme la remise des diplômes. Le taux de décrochage des étudiants a augmenté, ainsi que la charge de travail des enseignants.

FIGURE 4.7 CONSÉQUENCES DE LA COVID-19 POUR LES CEP

Quelles ont été les principales conséquences de la Covid-19 pour votre CEP?



Nombre total de répondants: 20 (praticiens)

5. PRINCIPALES CONCLUSIONS ET ÉLÉMENTS DE RÉFLEXION CONCERNANT LES PROGRÈS À VENIR

En résumé, l'objectif de cette étude est d'analyser l'autonomie des centres d'excellence professionnelle - les modalités d'exercice de cette autonomie et le lien avec la poursuite de l'EFP et le développement des compétences dans le cadre de partenariats public-privé (PPP). Les principales conclusions tirées de l'étude des CEP sélectionnés sont énumérées ci-dessous.

- Les caractéristiques et modèles de coopération avec le secteur privé présentent des similitudes, en dépit de la diversité des contextes des pays concernés et de leurs héritages législatifs et culturels différents en matière d'EFP.
- Pour ce qui est de l'autonomie, les CEP étudiés disposent d'un degré élevé d'autonomie pour décider du niveau et des formes de la coopération public-privé. La coopération public-privé est une caractéristique propre aux CEP et elle est source d'innovation pour leurs activités.
- Les CEP retirent des avantages de leur autonomie dans les PPP de différentes manières. Leur principal avantage concerne le développement des compétences dans l'EFP. Une importante coopération existe avec les partenaires privés afin de soutenir les possibilités de formation par le travail pour les étudiants et certains CEP ont développé un système normalisé de formation par le travail, incluant la planification, les processus et la documentation. Parmi les autres formes de coopération visant à promouvoir le développement des compétences figurent les master classes, les programmes d'échange avec l'industrie et les projets d'étudiants.
- Les autres façons dont les CEP tirent profit de leur autonomie et de leur coopération dans le cadre des PPP sont notamment: les services de mentorat et d'orientation professionnelle pour les étudiants; l'organisation d'événements de recrutement; la disponibilité de bourses d'études; et le développement professionnel du personnel de l'EFP dans des domaines spécifiques.
- Les PPP et le statut autonome des CEP dans ce cadre offrent un large éventail d'avantages tant aux CEP qu'au secteur privé, notamment le renforcement mutuel des compétences et la coopération au niveau de la gestion, les possibilités d'élaboration conjointe de programmes d'études, les opportunités de travailler sur des projets innovants et de mener des activités de recherche et développement.
- Lorsque les partenaires connaissent bien leurs forces et leurs besoins de développement respectifs, la coopération à long terme devient plus ciblée et plus pertinente pour tous. Les décideurs politiques doivent donc réfléchir aux objectifs et aux indicateurs clés de performance (ICP) à fixer pour faire réellement avancer les PPP, afin d'obtenir un EFP de meilleure qualité et un développement continu des compétences.

5.1 Caractéristiques générales de l'autonomie dans les partenariats public-privé et le développement des compétences

Les CEP sélectionnés pour cette étude fonctionnent principalement dans un contexte régional et de manière trans-sectorielle.

Il est intéressant de se demander ce qui pousse les CEP à s'engager dans les PPP et le développement des compétences dans l'EFP. Les résultats de cette étude montrent que les principaux moteurs à cet égard sont les besoins de l'industrie ou des entreprises, mais aussi les

exigences ou les initiatives régionales nécessitant un niveau spécifique de qualité ou de spécialisation.

Dans certains pays, des financements et des ressources supplémentaires provenant du gouvernement et/ou de bailleurs de fonds sont disponibles, et sont également considérés comme des facteurs importants pour développer l'excellence de l'EFP. En conclusion, les besoins en compétences des secteurs dans l'environnement externe des centres évoluent de manière dynamique et, d'autre part, il y a des pressions au sein des centres eux-mêmes pour garantir la qualité de l'EFP et de l'offre de compétences conformément aux besoins des secteurs. Il existe donc une grande diversité de facteurs qui poussent les centres à atteindre l'excellence (voir [figure 4.6](#)).

L'étude s'est également penchée sur ce qui détermine l'excellence et le rôle spécifique des CEP dans l'EFP. La plupart des CEP de l'étude considèrent la collaboration et la coopération avec les entreprises comme l'un de leurs domaines d'excellence. En d'autres termes, les PPP caractérisent l'essence même de ce qu'est ou devrait être un CEP. Les autres domaines d'excellence des centres sont la pédagogie et le développement professionnel du personnel enseignant, ainsi que l'apprentissage tout au long de la vie dans l'EFP (l'EFPI, l'EFPC et un large spectre en matière d'éducation des adultes). Leur rôle au sein des partenariats est variable et, dans certains cas, les entreprises proposent une formation commune au personnel de l'entreprise, aux enseignants de l'EFP et aux étudiants dans des secteurs et des domaines de spécialisation spécifiques, ce qui renforce le partenariat et améliore la qualité du développement des compétences futures.

L'étude a évalué la perception par les CEP des différences entre leurs propres activités et celles des autres centres d'EFP. Les CEP étudiés voient de nombreuses caractéristiques spécifiques de l'excellence dans la coopération de PPP et le développement des compétences, dans les secteurs où ils interviennent. Certains d'entre eux peuvent dispenser une formation professionnelle ciblant des qualifications d'EFP de niveau supérieur – par exemple, en organisant des formations spécialisées et des master classes. Dans certains cas, les CEP améliorent également la qualité de l'EFP et le développement des compétences dans le cadre de partenariats avec le secteur privé en élaborant conjointement des programmes d'études.

Les entreprises de formation travaillant en partenariat avec les CEP peuvent aider les étudiants à développer des compétences spécifiques, dans le domaine de l'innovation et de l'entrepreneuriat technologique. Les PPP offrent aux étudiants des CEP la possibilité d'apprendre dans des environnements *authentiques*. Selon les CEP, leur expérimentation active des meilleures pratiques internationales via des projets pilotes et leur participation à des projets nationaux et internationaux les différencient également des autres établissements d'EFP. Ils semblent non seulement plus ouverts à la coopération avec des partenaires privés locaux et régionaux, mais ils recherchent également les meilleures pratiques internationales en matière de développement des compétences.

Il est important de souligner la conclusion de l'étude selon laquelle le terme «centre d'excellence» n'est pas utilisé dans tous les pays. Des termes tels que «centres de compétences», «centres de compétences en matière d'EFP», «partenariat pour l'excellence» sont plutôt utilisés dans les contextes locaux. La majorité des centres sont actifs à la fois dans le domaine de l'EFPI et de l'EFPC, et ils dispensent une formation aux aptitudes et compétences pertinentes pour les adultes sur le marché du travail. Les CEP ont été créés pour répondre aux besoins de développement des compétences de l'industrie/du marché du travail et disposer d'une main-d'œuvre compétente. Des CEP sont mis en place ou des structures d'établissements d'EFP existantes sont améliorées et

modernisées en fonction des besoins des parties prenantes, par exemple les employeurs, l'État, l'enseignement supérieur, les organismes de recherche.

En ce qui concerne l'importante question de l'existence d'une législation spécifique définissant le statut des CEP, il existe une telle législation dans deux pays participant à l'étude (l'Azerbaïdjan et la Turquie). En Azerbaïdjan, une charte pour les CEP fait partie de la législation sur l'EFPI, stipulée dans un décret du ministère du Travail et de la Protection sociale. Le ministère turc de l'Éducation nationale définit les CEP dans une législation spécifique qui couvre les programmes, les enseignants, les exigences matérielles et l'évaluation. La Finlande, Israël et le Maroc indiquent qu'il n'existe pas de législation spécifique pour les CEP, tandis que la Tunisie dispose d'une certaine base législative. Il ressort des entretiens avec les CEP qu'une législation trop stricte pourrait entraver l'autonomie des PPP. Apparemment, pour que les PPP soient au premier plan du développement à venir des CEP, les décideurs politiques devront envisager de guider et de soutenir les progrès des partenariats.

Les prestataires de l'EFPI et l'industrie ont reconnu que des analyses des besoins en compétences sont nécessaires pour garantir une meilleure adéquation entre l'EFPI et l'EFPC et les besoins du marché du travail. Mais tous les pays participant à l'étude ne disposent pas des structures nécessaires à la réalisation de ces analyses, qui restent donc relativement mineures dans la liste des activités de CEP. L'étude montre que les analyses des besoins en compétences sont principalement réalisées avec la participation du secteur privé et, dans une moindre mesure, au niveau des centres d'EFPI ou au niveau national/régional, avec tout ce que cela implique pour l'autonomie des CEP et leur rôle dans le processus décisionnel. Mais cette question complexe doit être examinée attentivement en tenant compte du contexte spécifique de chaque CEP et des cadres politiques en vigueur dans le pays concerné.

Les CEP disposent de mécanismes de prévision des compétences et d'adaptation des programmes d'études aux besoins du marché du travail. L'analyse des besoins en compétences, en revanche, pourrait être davantage développée dans les PPP. Selon les CEP étudiés, les décisions concernant le programme d'études utilisé dans les centres d'EFPI pourraient faire participer plus largement le secteur privé. Les décisions sur la sélection des programmes professionnels proposés par les CEP sont, dans une certaine mesure, prises en collaboration avec le secteur privé. Nous pouvons donc conclure que la coopération via les PPP offre davantage de possibilités d'améliorer les programmes d'EFPI des CEP, créant ainsi une valeur ajoutée pour les deux parties.

Les initiatives relatives aux programmes proposés, aux compétences du personnel, etc., sont principalement développées au niveau national et des centres d'EFPI, mais le secteur privé y contribue aussi manifestement. Le lancement de projets de développement innovants dans le cadre de PPP, au niveau national ou international, est une autre caractéristique des CEP qui conduit à l'excellence.

Ressources des CEP dans les PPP

La mutation des établissements professionnels en CEP est un processus politique – et pratique – qui n'est pas toujours structuré ou normalisé dans tous les pays, bien qu'il soit guidé par des approches modernes de la *gouvernance* de la gestion publique, qui devraient également impliquer une plus grande autonomie pour les CEP (ETF, 2020a). Dès le début de l'étude, les données démontrent que la perception de l'autonomie est principalement liée aux aspects financiers et décisionnels, et seulement dans une moindre mesure à des aspects plus larges, par exemple l'autonomie dans le développement des programmes d'études, l'emploi du personnel et le perfectionnement professionnel continu, ainsi que l'évaluation et le suivi. Cette situation doit être mieux comprise et explorée plus

avant, étant donné que la majorité des CEP qui ont participé à cette étude de référence fonctionnent en l'absence de tout cadre législatif/réglementaire régissant leur statut ou leur autonomie ou les formes de PPP.

L'étude révèle également que les ressources financières des CEP proviennent principalement des budgets de l'État et très rarement de fonds privés ou de PPP. Si le principal domaine d'excellence des centres est celui des PPP, leur principale source de financement est le financement public. Pour certains des CEP de l'étude, leur financement provient d'un mélange de fonds publics et privés. On peut donc en conclure que des efforts sont déployés pour générer un financement privé, mais qu'il ne s'agit pas de la principale source de revenus des CEP. La principale valeur des CEP ne réside pas dans leur indépendance financière ou leur capacité à générer des revenus, mais plutôt dans l'innovation qu'ils apportent au développement des compétences grâce à leurs activités autonomes.

Investis de tâches et de responsabilités particulières, les CEP sont évalués sur la base de certains ICP. Ces derniers peuvent inclure, par exemple, une liste annuelle d'ICP approuvés par l'État, le nombre d'admissions, l'employabilité des diplômés, le taux de rotation des étudiants, le nombre de collaborations avec l'industrie, le nombre de nouveaux programmes, l'efficacité de la formation, le taux de continuité de l'emploi, les projets développés par les étudiants, etc. L'étude révèle que les indicateurs portent en grande partie sur les performances concernant le taux d'admission des étudiants, les nouveaux programmes, l'employabilité des étudiants et les projets développés dans le cadre des PPP. Les ICP guident les activités des CEP et devraient être plus présents dans les PPP.

Pour ce qui est de la gestion des ressources humaines, les décisions concernant le recrutement et le licenciement des directeurs sont surtout prises au niveau du secteur public et, dans une faible mesure, au niveau des centres d'EFPP ou en collaboration avec le secteur privé. D'autre part, les décisions concernant le recrutement et le licenciement des enseignants (et, en fait, des autres membres du personnel non enseignant) sont prises principalement au niveau des centres d'EFPP et, dans une faible mesure, au niveau national.

Les salaires sont essentiellement fixés au niveau national, mais aussi au niveau des centres d'EFPP et, dans une très faible mesure, au niveau régional et avec la participation du secteur privé. Les incitations et les promotions pour les directeurs, les enseignants et les autres membres du personnel sont décidées surtout au niveau national ou du centre d'EFPP. Les décisions concernant les programmes de développement professionnel des enseignants sont prises, pour la majeure partie, au niveau national et des centres d'EFPP, et seulement dans une moindre mesure au niveau régional ou avec la contribution du secteur privé. Les possibilités pour les enseignants de se perfectionner dans l'industrie sont décidées au niveau des centres d'EFPP, mais aussi au niveau national et avec le secteur privé, et seulement dans une très faible mesure au niveau régional. Les décisions relatives à l'environnement d'apprentissage (équipements et installations) sont généralement prises au niveau des centres d'EFPP, mais aussi au niveau national et, dans une faible mesure, au niveau régional ou avec une contribution du secteur privé. En conclusion, la gestion des ressources humaines dans les CEP demeure centralisée. À cet égard, on constate que la coopération public-privé ne couvre la gestion des ressources humaines que dans une certaine mesure, c'est-à-dire à travers des actions de développement professionnel du personnel.

CEP et innovation

L'étude confirme que les CEP ont la possibilité de lancer des projets d'innovation et de développement (tels que de nouvelles pratiques de formation, des activités conjointes de recherche et

de développement, et l'expérimentation de nouvelles technologies) avec le secteur privé ou les universités. Certains projets d'innovation sont financés par des organismes nationaux (ou européens). Les CEP ont le sentiment de contribuer au développement et à l'innovation de l'EFP au niveau national dans leur pays respectif.

CEP et PPP durables

L'étude a examiné les mesures qui favorisent la durabilité des PPP dans l'EFP. Les CEP suggèrent la prise en compte de la durabilité parmi les objectifs de la feuille de route stratégique pour l'EFP. La durabilité des PPP des CEP est assurée par des initiatives à long terme, l'utilisation d'ICP pour le suivi des réalisations des CEP et la création de relations mutuellement bénéfiques.

Un cadre et des modèles spécifiques pour les PPP sont utiles. Certains CEP soutiennent l'idée d'une réglementation légale en vue de renforcer la promotion des CEP au niveau national. L'introduction de conseils de partenariat, de protocoles mutuels et d'incitations pour la mise en place de groupes de travail conjoints sont censés promouvoir la durabilité. En conclusion, la question de la législation est très pertinente et doit être débattue en lien avec les différentes formes d'activités des CEP: c'est-à-dire qu'il peut s'avérer nécessaire de disposer d'une législation sur certaines questions, afin d'aider les CEP dans leur processus de développement et/ou leurs activités. Le débat devrait également porter sur le rôle des CEP dans l'élaboration de la politique nationale et le soutien des activités des autres centres d'EFP du pays.

Selon les participants à l'étude, il semble que les CEP ne jouent qu'un rôle limité dans la conduite de la réforme de la politique de PPP au sein de l'EFP. Il a été souligné que les CEP devraient soutenir le rôle croissant du secteur privé et renforcer son influence dans la réforme des politiques de PPP afin de développer l'emploi et le nombre de personnel qualifié dans les secteurs clés. Au final, les CEP peuvent contribuer à la réforme de la politique de PPP en donnant l'exemple et en développant de bonnes pratiques à partager.

L'étude comprenait également des questions sur l'effet de la pandémie de Covid-19 sur les activités des CEP. La conséquence de loin la plus importante a été la suspension de la formation par le travail dans les entreprises. Parmi les autres changements majeurs, citons le passage de l'enseignement en face à face à l'enseignement à distance, et les perturbations de l'enseignement dues au manque d'installations pour l'enseignement à distance. Le taux de décrochage des étudiants a augmenté et les évaluations et les remises de diplômes ont été retardées. Dans l'ensemble, la charge de travail des enseignants de l'EFP a augmenté. Par conséquent, les CEP considèrent qu'ils ont un rôle important à jouer dans la numérisation de l'EFP.

5.2 Éléments de réflexion concernant les progrès à venir et l'élaboration des politiques

En raison du nombre restreint de CEP inclus dans l'étude, il n'est pas possible d'extrapoler et de tirer des conclusions *robustes*. Cette étude révèle plusieurs questions auxquelles il convient de s'intéresser, en ce qui concerne le soutien des processus de recherche et de développement basés sur les tendances émergentes, qui devraient bénéficier à l'ETF et aux membres de l'ENE.

Dans l'ensemble, cette analyse montre que les CEP bénéficient d'une autonomie qui leur permet de collaborer efficacement avec des partenaires privés. Ils peuvent contribuer de manière importante au développement, en soutenant la collaboration entre les entreprises et en les réunissant pour des

projets d'innovation. Pour favoriser ce type de développement, il devrait y avoir des ICP et des incitations, voire, dans certains cas, une législation/réglementation pour clarifier et soutenir le rôle des CEP dans le développement et la mise en œuvre des innovations et des bonnes pratiques.

Actuellement, les CEP qui collaborent à des PPP se concentrent essentiellement sur le développement des compétences des étudiants à travers la formation par le travail. Bien évidemment, il y a un intérêt à garantir l'employabilité et la pertinence de la formation en impliquant le secteur privé dans le processus de formation. En fait, l'employabilité des étudiants et les possibilités de création d'emplois favorisées par l'esprit d'entreprise et les initiatives innovantes comptent parmi les principaux résultats des PPP en termes de valeur ajoutée. Les décideurs politiques dans le domaine de l'EFP devraient reconnaître le rôle important des CEP dans les PPP et leurs impacts positifs sur les possibilités offertes aux étudiants de l'EFP en termes d'emploi et de formation continue.

Il existe toutefois une marge de manœuvre pour accroître la coopération et la participation du secteur privé dans les domaines suivants: la gouvernance de l'EFP, l'élaboration des programmes, la réduction de l'inadéquation des compétences et l'amélioration du contrôle de la qualité. Les responsables des politiques et des pratiques devraient considérer les possibilités de partenariats plus nombreux et plus approfondis, susceptibles d'apporter une valeur ajoutée sur le plan opérationnel et d'améliorer l'employabilité et l'innovation dans la région.

La relation de réciprocité et les avantages mutuels sont primordiaux pour créer des PPP durables. Les décideurs politiques devraient garder à l'esprit qu'une orientation est nécessaire pour soutenir la viabilité des CEP et leur autonomie. La conclusion générale qui se dégage de cette étude est que les CEP bénéficient d'une autonomie suffisante pour collaborer efficacement avec des partenaires privés. Lors de l'élaboration des politiques d'EFP, il convient de reconnaître les principales possibilités offertes par les PPP, de les soutenir au moyen d'une législation suffisante, mais *non-restrictive*, et de fixer des ICP pour les CEP, notamment l'obligation de partager les modèles de bonnes pratiques avec d'autres centres d'EFP.

Dans l'ensemble, il est recommandé que les pays partenaires de l'ETF examinent les résultats de cette étude sur l'autonomie des CEP et les PPP afin de pouvoir influencer la réforme des politiques nationales et la décentralisation de l'EFP de manière systémique et systématique, en mettant l'accent sur la recherche du bon équilibre entre la gouvernance et la prise de décisions aux niveaux national, régional et local. Les expériences des CEP en matière d'exercice de l'autonomie dans les PPP peuvent ouvrir la voie à des politiques et pratiques d'EFP dans les pays partenaires de l'ETF et parmi les membres de l'ENE.

À la lumière de ces conclusions, l'ENE continuera à soutenir l'approche suivante en matière d'autonomie et de PPP (en 2021 et par la suite):

- utiliser les résultats de cette étude pour développer d'autres recherches qualitatives sur le sujet en faisant participer les CEP en concertation avec les autorités nationales et les partenaires sociaux/les entreprises afin d'approfondir les principaux enseignements tirés (par exemple, en abordant la législation/la réglementation sur les CEP axées sur l'autonomie accordée/exercée et les accords de PPP, les processus de travail et les accords institutionnels liés au statut de CEP, qui permettent d'approfondir les principales pratiques des PPP);
- se servir des résultats de cette étude dans d'autres domaines thématiques traités par l'ENE (par exemple, la formation par le travail, la mise en place de CEP d'entrepreneuriat, la transition vers des compétences vertes/numériques) afin d'engager davantage de membres de l'ENE dans le partage des connaissances et des bonnes pratiques;
- diffuser les enseignements tirés pour renforcer le travail en réseau, les partenariats et l'apprentissage par les pairs, sur l'autonomie des CEP et les pratiques de PPP liées à l'internationalisation de l'EFP (par exemple, les partenariats visant à instaurer un dialogue politique national/international et des pratiques fondées sur la bonne gouvernance, le développement institutionnel, le financement et la gestion, etc.);
- lancer un processus de dialogue sur l'idée de caractériser l'ENE comme une incitation à favoriser le débat et les pratiques aux niveaux national et international concernant l'excellence des établissements d'EFP dans une perspective d'apprentissage tout au long de la vie.

ANNEXES

Annexe 1. Informations générales sur les CEP

Nom du CEP	Baku State Industry and Innovation Vocational Education Centre (Centre d'enseignement professionnel pour l'industrie et l'innovation de l'État de Bakou)
Pays et région	Azerbaïdjan, Bakou
Année de création	
Effectifs	
Nombre d'étudiants	
Secteur(s) de formation	<ul style="list-style-type: none">- Technologies de l'information et de la communication- Technologies et ingénierie- Secteur manufacturier
Domaine(s) d'excellence	<ul style="list-style-type: none">- Apprentissage tout au long de la vie dans l'EFPI – EFPI, EFPC et éducation des adultes- Spécialisation intelligente – mobilisation de l'innovation, des écosystèmes et des PME- Industrie 4.0 et numérisation- Collaboration et coopération entre les établissements d'enseignement et les entreprises- Pédagogie et développement professionnel
Formes de coopération avec le secteur privé	<ul style="list-style-type: none">- Offre de formation- Coopération entre les enseignants et les entreprises- Développement de programmes- Conseils aux étudiants et orientation professionnelle- Recherche, développement et innovation- Anticipation des besoins en compétences

Nom du CEP	Centre industriel et technologique de l'État de Ganja pour l'enseignement professionnel
Pays et région	Azerbaïdjan, Ganja
Année de création	
Effectifs	
Nombre d'étudiants	
Secteur(s) de formation	<ul style="list-style-type: none">- Technologies de l'information et de la communication- Technologies et ingénierie
Domaine(s) d'excellence	<ul style="list-style-type: none">- Apprentissage tout au long de la vie – EFPI, EFPC et éducation des adultes
Formes de coopération avec le secteur privé	<ul style="list-style-type: none">- Développement des compétences des étudiants/formation par le travail/apprentissage- Coopération entre les enseignants et les entreprises- Développement de programmes

Nom du CEP	Omnia, autorité éducative conjointe de la région d'Espoo
Pays et région	Finlande, Espoo
Année de création	1982
Effectifs	900
Nombre d'étudiants	30 000
Secteur(s) de formation	<ul style="list-style-type: none"> - Commerce et administration - Santé et protection sociale - Sciences humaines et arts - Technologies de l'information et de la communication - Coiffure et soins de beauté - Hôtellerie et restauration, tourisme - Technologies et ingénierie
Domaine(s) d'excellence	<ul style="list-style-type: none"> - Apprentissage tout au long de la vie dans l'EFPI – EFPI, EFPC et éducation des adultes - Spécialisation intelligente – mobilisation de l'innovation, des écosystèmes et des PME - Industrie 4.0 et numérisation - Collaboration et coopération entre les établissements d'enseignement et les entreprises - Autonomie et développement institutionnel (financement, leadership, gouvernance) - Opter pour une démarche écologique – soutenir des objectifs durables - Pédagogie et développement professionnel - Inclusion sociale
Formes de coopération avec le secteur privé	<ul style="list-style-type: none"> - Développement des compétences des étudiants/formation par le travail/ apprentissage - Coopération entre les enseignants et les entreprises - Développement de programmes - Conseils aux étudiants et orientation professionnelle - Recherche, développement et innovation

Nom du CEP	Collège spécialisé dans la construction «Construct2»
Pays et région	Géorgie, Zestaponi
Année de création	2017
Effectifs	32
Nombre d'étudiants	178
Secteur(s) de formation	<ul style="list-style-type: none"> - Construction
Domaine(s) d'excellence	<ul style="list-style-type: none"> - Collaboration et coopération entre les établissements d'enseignement et les entreprises
Formes de coopération avec le secteur privé	<ul style="list-style-type: none"> - Développement des compétences des étudiants/formation par le travail/ apprentissage - Investissement dans les infrastructures/le matériel de formation - Gouvernance, par exemple participation à un conseil scolaire - Conseils aux étudiants et orientation professionnelle

Nom du CEP	Établissement LEPL Akhali Talga
Pays et région	Géorgie, Adjara, Kobuleti
Année de création	1963
Effectifs	179 (96 enseignants, 83 membres du personnel administratif)
Nombre d'étudiants	1 400
Secteur(s) de formation	<ul style="list-style-type: none"> - Agriculture et sylviculture - Commerce et administration - Santé et protection sociale - Technologies de l'information et de la communication - Coiffure et soins de beauté - Hôtellerie et restauration, tourisme - Services de transport, transport, logistique et secteur maritime - Technologies et ingénierie
Domaine(s) d'excellence	<ul style="list-style-type: none"> - Collaboration et coopération entre les établissements d'enseignement et les entreprises - Pédagogie et développement professionnel - Inclusion sociale
Formes de coopération avec le secteur privé	<ul style="list-style-type: none"> - Développement des compétences des étudiants/formation par le travail/apprentissage - Investissement dans les infrastructures/le matériel de formation - Offre de formation - Coopération entre les enseignantes et les entreprises - Développement de programmes - Conseils aux étudiants et orientation professionnelle - Recherche, développement et innovation

Nom du CEP	Établissement LEPL des médias et de la télévision de l'université d'État Ivane Javakishvili de Tbilisi
Pays et région	Géorgie, Tbilissi
Année de création	2018, sous le nom et le statut juridique actuels; 1989, sous son nom d'origine
Effectifs	Chargés d'enseignement: 100 Personnel administratif: 38
Nombre d'étudiants	119
Secteur(s) de formation	<ul style="list-style-type: none"> - Médias et arts visuels
Domaine(s) d'excellence	<ul style="list-style-type: none"> - Apprentissage tout au long de la vie dans l'EFPP – EFPI, EFPC et éducation des adultes - Collaboration et coopération entre les établissements d'enseignement et les entreprises - Inclusion sociale
Formes de coopération avec le secteur privé	<ul style="list-style-type: none"> - Développement des compétences des étudiants/formation par le travail/apprentissage - Offre de formation - Développement de programmes - Conseils aux étudiants et orientation professionnelle

Nom du CEP	Établissement LEPL Iberia
Pays et région	Géorgie
Année de création	2006
Effectifs	120
Nombre d'étudiants	259
Secteur(s) de formation	<ul style="list-style-type: none"> - Agriculture et sylviculture - Commerce et administration - Technologies de l'information et de la communication - Coiffure et soins de beauté - Hôtellerie et restauration, tourisme - Services de transport, transport, logistique et secteur maritime - Technologies et ingénierie
Domaine(s) d'excellence	<ul style="list-style-type: none"> - Apprentissage tout au long de la vie dans l'EFPI – EFPI, EFPC et éducation des adultes - Collaboration et coopération entre les établissements d'enseignement et les entreprises
Formes de coopération avec le secteur privé	<ul style="list-style-type: none"> - Développement des compétences des étudiants/formation par le travail/ apprentissage - Coopération entre les enseignants et les entreprises - Développement de programmes - Conseils aux étudiants et orientation professionnelle - Anticipation des besoins en compétences

Nom du CEP	Établissement LEPL Modusi
Pays et région	Géorgie
Année de création	1999
Effectifs	
Nombre d'étudiants	
Secteur(s) de formation	<ul style="list-style-type: none"> - Agriculture et sylviculture - Commerce et administration - Technologies de l'information et de la communication - Hôtellerie et restauration, tourisme - Technologies et ingénierie
Domaine(s) d'excellence	<ul style="list-style-type: none"> - Apprentissage tout au long de la vie dans l'EFPI – EFPI, EFPC et éducation des adultes
Formes de coopération avec le secteur privé	<ul style="list-style-type: none"> - Gouvernance, par exemple participation à un conseil scolaire - Offre de formation - Conseils aux étudiants et orientation professionnelle - Anticipation des besoins en compétences

Nom du CEP	Centre d'entrepreneuriat du groupe Amal d'Hadera
Pays et région	Israël, Hadera
Année de création	1944
Effectifs	
Nombre d'étudiants	
Secteur(s) de formation	- Entrepreneuriat
Domaine(s) d'excellence	- Spécialisation intelligente – mobilisation de l'innovation, des écosystèmes et des PME - Collaboration et coopération entre les établissements d'enseignement et les entreprises - Pédagogie et développement professionnel
Formes de coopération avec le secteur privé	- Coopération entre les enseignants et les entreprises - Conseils aux étudiants et orientation professionnelle - Anticipation des besoins en compétences

Nom du CEP	Centre d'entrepreneuriat Shimon Peres du groupe Amal Tel Aviv
Pays et région	Israël, Tel Aviv
Année de création	1946
Effectifs	
Nombre d'étudiants	
Secteur(s) de formation	- Commerce et administration - Technologies de l'information et de la communication - Technologies et ingénierie
Domaine(s) d'excellence	- Spécialisation intelligente – mobilisation de l'innovation, des écosystèmes et des PME - Collaboration et coopération entre les établissements d'enseignement et les entreprises - Opter pour une démarche écologique – soutenir des objectifs durables - Pédagogie et développement professionnel
Formes de coopération avec le secteur privé	- Offre de formation - Conseils aux étudiants et orientation professionnelle - Anticipation des besoins en compétences

Nom du CEP	ESITH – École supérieure des industries du textile et de l'habillement
Pays et région	Maroc
Année de création	1996
Effectifs	107 chargés d'enseignement à temps plein + 120 à temps partiel
Nombre d'étudiants	1 200
Secteur(s) de formation	<ul style="list-style-type: none"> - Technologies et ingénierie - Textiles, gestion industrielle, logistique
Domaine(s) d'excellence	<ul style="list-style-type: none"> - Apprentissage tout au long de la vie dans l'EFP – EFPI, EFPC et éducation des adultes - Spécialisation intelligente – mobilisation de l'innovation, des écosystèmes et des PME - Collaboration et coopération entre les établissements d'enseignement et les entreprises - Pédagogie et développement professionnel
Formes de coopération avec le secteur privé	<ul style="list-style-type: none"> - Développement des compétences des étudiants/formation par le travail/apprentissage - Gouvernance, par exemple participation à un conseil scolaire - Offre de formation - Coopération entre les enseignants et les entreprises - Développement de programmes - Conseils aux étudiants et orientation professionnelle - Recherche, développement et innovation

Nom du CEP	CIV Water (Centre of Innovative Craftsmanship Water)
Pays et région	Pays-Bas, Frise
Année de création	2014
Effectifs	
Nombre d'étudiants	
Secteur(s) de formation	<ul style="list-style-type: none"> - Technologies et ingénierie, technologie de l'eau
Domaine(s) d'excellence	<ul style="list-style-type: none"> - Apprentissage tout au long de la vie dans l'EFP – EFPI, EFPC et éducation des adultes - Spécialisation intelligente – mobilisation de l'innovation, des écosystèmes et des PME
Formes de coopération avec le secteur privé	<ul style="list-style-type: none"> - Développement des compétences des étudiants/formation par le travail/apprentissage - Investissement dans les infrastructures/le matériel de formation - Offre de formation - Coopération entre les enseignants et les entreprises - Développement de programmes - Anticipation des besoins en compétences

Nom du CEP	Da Vinci College
Pays et région	Pays-Bas
Année de création	1996
Effectifs	800
Nombre d'étudiants	9 000
Secteur(s) de formation	<ul style="list-style-type: none"> - Commerce et administration - Santé et protection sociale - Technologies de l'information et de la communication - Coiffure et soins de beauté - Hôtellerie et restauration, tourisme - Services de transport, transport, logistique et secteur maritime - Technologies et ingénierie
Domaine(s) d'excellence	<ul style="list-style-type: none"> - Spécialisation intelligente – mobilisation de l'innovation, des écosystèmes et des PME - Industrie 4.0 et numérisation - Collaboration et coopération entre les établissements d'enseignement et les entreprises - Autonomie et développement institutionnel (financement, leadership, gouvernance) - Pédagogie et développement professionnel
Formes de coopération avec le secteur privé	<ul style="list-style-type: none"> - Développement des compétences des étudiants/formation par le travail/ apprentissage - Investissement dans les infrastructures/le matériel de formation - Offre de formation - Coopération entre les enseignants et les entreprises - Développement de programmes - Recherche, développement et innovation - Anticipation des besoins en compétences

Nom du CEP	Centre de formation et d'apprentissage de Bizerte (CFA Bizerte)
Pays et région	Tunisie, Bizerte
Année de création	1962
Effectifs	92
Nombre d'étudiants	- 730 stagiaires en alternance et 608 apprentis
Secteur(s) de formation	<ul style="list-style-type: none"> - Réfrigération professionnelle, électricité dans le bâtiment, électronique, habillement
Domaine(s) d'excellence	<ul style="list-style-type: none"> - Apprentissage tout au long de la vie dans l'EFPI – EFPI, EFPC et éducation des adultes - Pédagogie et développement professionnel
Formes de coopération avec le secteur privé	<ul style="list-style-type: none"> - Développement des compétences des étudiants/formation par le travail/ apprentissage - Gouvernance, par exemple participation à un conseil scolaire - Coopération entre les enseignants et les entreprises - Développement de programmes - Conseils aux étudiants et orientation professionnelle - Recherche, développement et innovation - Anticipation des besoins en compétences

Nom du CEP	Centre sectoriel de formation en électronique de Sakiet Ezzit Sfax
Pays et région	Tunisie, Sfax et sud de la Tunisie
Année de création	1995
Effectifs	
Nombre d'étudiants	
Secteur(s) de formation	- Électronique
Domaine(s) d'excellence	- Apprentissage tout au long de la vie dans l'EFPI – EFPI, EFPC et éducation des adultes - Pédagogie et développement professionnel
Formes de coopération avec le secteur privé	- Développement des compétences des étudiants/formation par le travail/apprentissage - Gouvernance, par exemple participation à un conseil scolaire - Recherche, développement et innovation

Nom du CEP	Institut supérieur professionnel du tourisme de Sousse
Pays et région	Tunisie, Sousse
Année de création	2004
Effectifs	
Nombre d'étudiants	
Secteur(s) de formation	- Hôtellerie et restauration, tourisme
Domaine(s) d'excellence	- Pédagogie et développement professionnel
Formes de coopération avec le secteur privé	- Développement des compétences des étudiants/formation par le travail/apprentissage - Offre de formation - Développement de programmes - Anticipation des besoins en compétences

Nom du CEP	Bursa Coşkunöz Education Foundation (Fondation pour l'éducation Coşkunöz de Bursa)
Pays et région	Turquie, Bursa
Année de création	1988
Effectifs	5 à temps plein, 20 à temps partiel
Nombre d'étudiants	50 étudiants de l'EFP, 100 étudiants boursiers
Secteur(s) de formation	<ul style="list-style-type: none"> - Technologies de l'information et de la communication - Services de transport, transport, logistique et secteur maritime - Technologies et ingénierie
Domaine(s) d'excellence	<ul style="list-style-type: none"> - Apprentissage tout au long de la vie dans l'EFP – EFPI, EFPC et éducation des adultes - Industrie 4.0 et numérisation - Collaboration et coopération entre les établissements d'enseignement et les entreprises
Formes de coopération avec le secteur privé	<ul style="list-style-type: none"> - Développement des compétences des étudiants/formation par le travail/apprentissage - Investissement dans les infrastructures/le matériel de formation - Offre de formation - Coopération entre les enseignants et les entreprises - Développement de programmes - Conseils aux étudiants et orientation professionnelle

Nom du CEP	Acıgöl Vocational High School of Technical Sciences, Nevşehir Hacı Bektaş Veli University
Pays et région	Turquie, Cappadoce
Année de création	2018
Effectifs	4
Nombre d'étudiants	81
Secteur(s) de formation	<ul style="list-style-type: none"> - Agriculture et sylviculture - Santé et protection sociale - Sciences naturelles - Technologies et ingénierie
Domaine(s) d'excellence	<ul style="list-style-type: none"> - Collaboration et coopération entre les établissements d'enseignement et les entreprises
Formes de coopération avec le secteur privé	<ul style="list-style-type: none"> - Développement des compétences des étudiants/formation par le travail/apprentissage - Investissement dans les infrastructures/le matériel de formation - Conseils aux étudiants et orientation professionnelle - Recherche, développement et innovation

Nom du CEP	Tink – Technology and Humanity Colleges
Pays et région	Turquie, Sancaktepe, Istanbul
Année de création	2017
Effectifs	
Nombre d'étudiants	
Secteur(s) de formation	<ul style="list-style-type: none"> - Technologies de l'information et de la communication - Technologies et ingénierie
Domaine(s) d'excellence	<ul style="list-style-type: none"> - Industrie 4.0 et numérisation - Collaboration et coopération entre les établissements d'enseignement et les entreprises
Formes de coopération avec le secteur privé	<ul style="list-style-type: none"> - Développement des compétences des étudiants/formation par le travail/apprentissage - Investissement dans les infrastructures/le matériel de formation - Coopération entre les enseignants et les entreprises - Développement de programmes - Conseils aux étudiants et orientation professionnelle

Nom du CEP	Établissement d'EFPI Yenimahalle Şehit Mehmet Şengül
Pays et région	Turquie, Ankara – Yenimahalle
Année de création	1968
Effectifs	158
Nombre d'étudiants	1 492
Secteur(s) de formation	<ul style="list-style-type: none"> - Technologies de l'information et de la communication - Technologies et ingénierie - Électronique, machines et mobilier
Domaine(s) d'excellence	<ul style="list-style-type: none"> - Apprentissage tout au long de la vie dans l'EFPI – EFPI, EFPC et éducation des adultes - Spécialisation intelligente – mobilisation de l'innovation, des écosystèmes et des PME - Industrie 4.0 et numérisation - Collaboration et coopération entre les établissements d'enseignement et les entreprises - Autonomie et développement institutionnel (financement, leadership, gouvernance) - Opter pour une démarche écologique – soutenir des objectifs durables - Pédagogie et développement professionnel
Formes de coopération avec le secteur privé	<ul style="list-style-type: none"> - Développement des compétences des étudiants/formation par le travail/apprentissage - Investissement dans les infrastructures/le matériel de formation - Offre de formation - Développement de programmes - Conseils aux étudiants et orientation professionnelle - Recherche, développement et innovation - Anticipation des besoins en compétences

Annexe 2. Questionnaire de l'enquête

Introduction

Cher participant à l'enquête,

Merci de prendre le temps de participer à cette enquête, qui a été conçue par le [réseau d'excellence](http://www.etf.europa.eu/en/projects/network-excellence) (ENE) de la Fondation européenne pour la formation (ETF). (Pour en savoir davantage: www.etf.europa.eu/en/projects/network-excellence).

L'objectif général de l'enquête est de recueillir les points de vue et les expériences des décideurs politiques et des personnes de terrain de plusieurs pays partenaires de l'ETF et des États membres de l'UE concernant la mise en œuvre de l'autonomie et des approches de coopération public-privé dans la gestion des centres d'excellence professionnelle (CEP). Pour vous aider à remplir le questionnaire, veuillez utiliser/consulter les liens hypertextes vers les explications sur la terminologie utilisée.

Vous verrez que le questionnaire aborde diverses questions qui peuvent être regroupées dans les trois sections suivantes:

- informations générales sur la gestion du CEP,
- aperçu de l'autonomie du CEP,
- autonomie dans le soutien aux PPP en ce qui concerne l'EFPP et le développement des compétences.

Les résultats viendront enrichir les travaux en cours de l'ENE et les débats politiques au sein du réseau afin d'améliorer la compréhension de ces aspects clés et de contribuer à faire avancer l'agenda sur le rôle des CEP dans les pays partenaires de l'ETF.

Veuillez noter que cette enquête est anonyme. Toutes les données, y compris celles que vous fournissez dans la section sur les informations générales, seront utilisées exclusivement à des fins statistiques.

Il vous faudra au maximum 30 minutes pour remplir le questionnaire. Nous espérons que vous aurez plaisir à y participer.

Nous vous remercions encore une fois de votre soutien.

Identification du répondant

Vous êtes:
un décideur dans le domaine de l'EFPP
un praticien de l'EFPP remplissant le questionnaire au nom d'un CEP

Quel est le niveau d'enseignement formel le plus élevé que vous ayez atteint?

- Enseignement secondaire général
Enseignement secondaire professionnel
Licence
Master
Autre diplôme de l'enseignement supérieur
Doctorant/docteur en sciences

Combien d'années d'expérience professionnelle avez-vous à des postes avec des responsabilités de gestion?

- Aucune
0 à 5 ans
6 à 10 ans
11 à 15 ans
Plus de 15 ans

Quelle est votre fonction actuelle? (Cochez l'option qui décrit le mieux votre principale fonction)

- Ministre/ministre adjoint
Directeur
Chef de département /division
-

Combien d'années d'expérience professionnelle avez-vous dans les politiques en matière d'éducation, d'EFPP, de compétences? 0 à 10 ans <input type="checkbox"/> 11 à 20 ans <input type="checkbox"/> 21 à 30 ans <input type="checkbox"/> Plus de 30 ans <input type="checkbox"/>	Chargé de «master classes» <input type="checkbox"/> Enseignant/formateur <input type="checkbox"/> Chef d'équipe/coordonateur <input type="checkbox"/> Expert/spécialiste <input type="checkbox"/> Autre (veuillez préciser) _____
---	---

I. Informations générales sur la gestion du CEP

1. Veuillez indiquer le nom de votre centre (praticiens)

2. Veuillez indiquer le pays et la région où le centre est situé (praticiens)

3. À quel niveau votre CEP fonctionne-t-il? (praticiens)

- a. National
- b. Régional
- c. Une région, une sous-région, une localité
- d. Un secteur industriel
- e. Multisectoriel
- f. Autre? Veuillez préciser _____

4. Quels sont les principaux secteurs de formation dans lesquels votre centre d'EFPP intervient? (praticiens)

- a. Agriculture et sylviculture
- b. Commerce et administration
- c. Santé et protection sociale
- d. Sciences humaines et arts
- e. Technologies de l'information et de la communication (TIC)
- f. Sciences naturelles
- g. Coiffure et soins de beauté
- h. Hôtellerie et restauration, tourisme
- i. Services de transport, transport, logistique, secteur maritime
- j. Technologies et ingénierie
- k. Autre? Veuillez préciser _____

5. Quels sont les principaux domaines d'excellence de votre centre d'EFP⁵
 - a. Apprentissage tout au long de la vie dans l'EFP – EFPI, EFPC et éducation des adultes
 - b. Spécialisation intelligente – mobilisation de l'innovation⁶, des écosystèmes et des PME;
 - c. Industrie 4.0 et numérisation
 - d. Collaboration et coopération entre les établissements d'enseignement et les entreprises
 - e. Autonomie⁷ et développement institutionnel (financement, leadership, gouvernance)
 - f. Opter pour une démarche écologique – soutenir des objectifs durables
 - g. Pédagogie et développement professionnel
 - h. Inclusion sociale
6. Quelle est la «force motrice» des centres d'excellence professionnelle dans votre pays? (praticiens et décideurs)
 - a. Financement et ressources supplémentaires du gouvernement
 - b. Besoins émanant de la région
 - c. Besoins émanant de l'industrie/des PME/des réseaux sectoriels
 - d. Propre initiative de l'établissement pour améliorer la qualité, la spécialisation, etc.
 - e. Bailleurs de fonds internationaux
 - f. Autre? Veuillez préciser _____
7. Quelle est votre principale source de financement? (praticiens)
 - a. Financement public
 - b. Financement privé venant des entreprises
 - c. Mélange de fonds publics et privés
 - d. Autre? Veuillez préciser _____
8. Comment sont prises les décisions concernant les modalités d'allocation des fonds reçus par le CEP? (praticiens)
 - a. Au sein du CEP, c'est-à-dire au niveau de l'établissement
 - b. Par un organisme local
 - c. Par un organisme régional
 - d. Au niveau central ou de l'État
 - e. À plusieurs niveaux
 - f. Autre? Veuillez préciser _____
9. Votre centre peut-il décider du niveau et des formes de la coopération public-privé? Oui/Non. Si non, où la décision est-elle prise et quelles sont les limites? (praticiens et décideurs)

⁵ L'excellence professionnelle dans l'EFP contribue aux stratégies en faveur du développement régional, de l'innovation et de la spécialisation intelligente, notamment en fournissant des compétences professionnelles de qualité et en réunissant un large éventail de partenaires pour développer des «écosystèmes de compétences».

⁶ L'innovation est la mise en œuvre d'un produit (bien ou service) ou d'un procédé nouveau ou sensiblement amélioré, d'une nouvelle méthode de commercialisation ou d'une nouvelle méthode organisationnelle dans les pratiques de l'entreprise, l'organisation du lieu de travail ou les relations extérieures (OCDE).

⁷ L'autonomie est le droit d'un prestataire d'enseignement à s'autogérer, impliquant de prendre des décisions, de manière indépendante et responsable, concernant l'enseignement, l'organisation, les financements, le personnel et d'autres questions, pour poursuivre une activité exercée dans le cadre défini par la loi.

10. Quel est le niveau de coopération formelle avec les entreprises du secteur privé? (praticiens)
 - a. Participation du secteur privé à la gouvernance de l'établissement, par exemple, présence au conseil scolaire ou autre instance similaire
 - b. Coopération régulière entre la direction de l'établissement et les entreprises
 - c. Coopération régulière entre les enseignants et les entreprises
 - d. Existence d'un système normalisé de formation par le travail (FP) pour les étudiants dans les entreprises
 - e. Large coopération avec les entreprises pour soutenir les possibilités de formation par le travail, y compris la planification, les processus de travail et d'apprentissage et la réalisation d'évaluations des étudiants
 - f. Autre? Veuillez préciser _____

11. Existe-t-il d'autres formes de coopération informelle avec des entreprises du secteur privé? (praticiens)

12. Quelles sont les caractéristiques spécifiques de l'excellence en termes de coopération avec le secteur privé dans le(s) le(s) secteur(s) où votre centre intervient? Veuillez préciser _____ (praticiens)

13. Veuillez sélectionner les différentes formes de coopération que vous avez engagées avec des entreprises du secteur privé (praticiens)
 - a. Développement des compétences des étudiants/formation par le travail/apprentissage
 - b. Investissement dans les infrastructures/le matériel de formation
 - c. Gouvernance, par exemple participation à un conseil scolaire
 - d. Offre de formation
 - e. Développement de programmes
 - f. Conseils aux étudiants et orientation professionnelle
 - g. Recherche, développement et innovation
 - h. Anticipation des besoins en compétences
 - i. Formation continue/éducation des adultes
 - j. Autre? Veuillez préciser _____

14. Veuillez expliquer les avantages du partenariat public-privé (praticiens et décideurs)
 - a. Que peuvent apporter les CEP aux partenaires privés? _____
 - b. Que peuvent obtenir les CEP de la part des partenaires privés? _____

II. Aperçu de l'autonomie des CEP (praticiens)

15. Existe-t-il une législation spécifique définissant le statut d'un CEP? Oui/Non.
Veuillez développer _____ (praticiens et décideurs)

16. Existe-t-il un budget spécial ou d'autres implications financières pour les CEP?
Veuillez développer _____ (praticiens et décideurs)

17. Votre CEP et d'autres centres similaires ont-ils des tâches et des responsabilités particulières ainsi que des indicateurs clés de performance (ICP)⁸ qui sont différents par rapport à ceux des autres centres d'EFPP? Oui/Non.
Si oui, veuillez préciser _____ (praticiens)
18. Votre CEP et d'autres centres similaires ont-ils des mesures particulières relatives à la responsabilité⁹ (par exemple, des ICP liés aux PPP) par rapport à d'autres centres d'EFPP? Oui/Non.
Si oui, veuillez préciser _____ (praticiens)
19. Existe-t-il d'autres différences entre les CEP et les autres centres d'EFPP? Oui/Non.
Si oui, veuillez préciser _____ (praticiens)
20. Veuillez indiquer le niveau décisionnel pour les éléments suivants et indiquer les activités auxquelles le secteur privé participe

(praticiens)

Aspects généraux	National	Régional	CEP/centre d'EFPP	Participation du secteur privé
Anticipation des besoins en compétences				
Stratégie du centre d'EFPP				
Budget et allocation des ressources du centre d'EFPP				
Création de revenus supplémentaires				
Indicateurs clés de performance du centre d'EFPP				
Assurance de la qualité de l'EFPP ¹⁰				
Accréditation des programmes d'EFPP				
Programme d'études utilisé dans le centre d'EFPP				
Programmes professionnels proposés par le centre d'EFPP				
Initiatives de développement concernant les programmes proposés, les compétences des personnes				
Admission des étudiants aux programmes				
Coopération avec le secteur privé				

⁸ Un IPC est une mesure qui permet d'évaluer l'efficacité dont fait preuve une organisation pour réaliser ses objectifs opérationnels. Les organisations utilisent des ICP à différents niveaux pour évaluer leur capacité à atteindre leurs objectifs.

⁹ Le fait ou la condition d'être responsable; l'obligation de rendre compte.

¹⁰ Un système d'assurance de la qualité vise à satisfaire aux exigences de qualité de l'EFPP.

(praticiens)

Gestion des ressources (humaines et financières)	National	Régional	CEP/centre d'EFP	Participation du secteur privé
Recrutement et licenciement des directeurs				
Recrutement et licenciement des enseignants				
Recrutement et licenciement du personnel				
Niveaux de rémunération				
Incitations et promotions pour les directeurs, les enseignants et les autres membres du personnel				
Programmes de développement professionnel des enseignants				
Possibilités pour les enseignants de se perfectionner dans l'industrie				
Environnement d'apprentissage: équipements et installations				
Autre				

(praticiens)

Aspects pédagogiques	National	Régional	CEP/centre d'EFP	Participation du secteur privé
Conception/mise à jour du programme d'études				
Conception du contenu de la formation				
Modalités de mise en œuvre du programme				
Activités d'orientation professionnelle				
Conception et mise en œuvre de l'évaluation				
Conception et mise en œuvre de la formation par le travail				
Conception de contexte ou d'environnement d'apprentissage ¹¹				
Conception et mise en œuvre de la formation aux compétences non techniques ¹²				
Initiatives numériques, telles que l'apprentissage en ligne, les cours en ligne, la formation aux logiciels, etc.				

¹¹ Par environnement d'apprentissage, on entend le choix entre l'école, le lieu de travail, le support numérique/en ligne, c'est-à-dire le cadre idéal pour l'apprentissage.

¹² Combinaison de compétences relationnelles, sociales et de communication, de traits de caractère ou de personnalité, d'attitudes, d'attributs professionnels, de quotients d'intelligence sociale et d'intelligence émotionnelle, entre autres, qui permettent aux individus d'évoluer dans leur environnement, de bien travailler avec les autres et d'être performants.

Soutien aux perspectives de carrière des étudiants				
Études de suivi socioprofessionnel¹³				
Conception de projets de développement innovants				

21. Le CEP peut-il lancer des projets d'innovation et de développement (tels que de nouvelles pratiques de formation, des activités conjointes de recherche et de développement et l'expérimentation de nouvelles technologies) avec le secteur privé? Oui/Non.
Si oui, veuillez préciser _____ (praticiens)
22. Le CEP participe-t-il au développement et à l'innovation de l'EFP au niveau national? Oui/Non.
Si oui, veuillez préciser _____ (praticiens et décideurs)
23. Qu'est-ce qui oriente la coopération avec les entreprises du secteur privé? (praticiens et décideurs)
- La législation (si oui, veuillez préciser) _____
 - La politique de l'EFP au niveau central et les exigences en matière de formation
 - Des fonds supplémentaires de l'administration centrale
 - La propre initiative du centre à générer des revenus
 - Autre (veuillez préciser) _____
24. Tous les programmes d'EFP comprennent-ils une composante de formation par le travail? Oui/Non.
Si oui, veuillez répondre aux questions suivantes (praticiens et décideurs)
- La formation par le travail inclut-elle des contrats écrits? Oui/Non.
 - La formation par le travail suit-elle un processus normalisé pour tous les étudiants? Oui/Non.
 - Une documentation normalisée est-elle utilisée pour contrôler le déroulement de la formation par le travail?
 - Un retour d'information sur la formation par le travail est-il collecté auprès des étudiants?
 - Un retour d'information sur la formation par le travail est-il collecté auprès du secteur privé?
 - La formation par le travail est-elle évaluée? Oui/Non. Si oui, qui participe à cette évaluation? L'enseignant/le secteur privé/les deux.
25. Les programmes d'EFP préparent à: (praticiens et décideurs)
- l'emploi
 - l'entrepreneuriat
 - la poursuite des études dans l'EFP
 - la poursuite d'études à l'université

¹³ Une étude de suivi socioprofessionnel est une enquête menée auprès des diplômés des établissements d'enseignement, quelque temps après l'obtention du diplôme ou la fin de la formation. Les études de suivi socioprofessionnel comprennent généralement des questions sur la transition vers le travail, l'entrée dans le monde du travail, l'utilisation des compétences acquises et la profession actuelle.

26. L'emploi des diplômés de l'EFPP est surveillé via: (praticiens et décideurs)
- des études de suivi
 - des enquêtes auprès des diplômés
 - d'autres enquêtes
 - aucune de ces réponses
27. L'entrepreneuriat chez les diplômés de l'EFPP est contrôlé via: (praticiens et décideurs)
- des études de suivi
 - des enquêtes auprès des diplômés
 - d'autres enquêtes
 - aucune de ces réponses
28. Comment l'assurance de la qualité est-elle organisée? (praticiens et décideurs)
- Processus au niveau national
 - Processus au niveau du CEP
 - Processus et retour d'information du secteur privé sur les performances en matière de qualité
 - Processus et retour d'information de la communauté locale ou de la société sur les performances en matière de qualité
 - Autre (veuillez préciser) _____

Veuillez développer _____

III. Autonomie dans le soutien aux PPP en ce qui concerne l'EFPP et le développement des compétences

29. Dans quelle mesure êtes-vous satisfait du niveau d'autonomie dont dispose votre centre pour développer des partenariats public-privé dans l'EFPP et le développement de compétences? (praticiens)
- Très satisfait
 - Satisfait
 - Ni satisfait ni insatisfait
 - Insatisfait
 - Très insatisfait
30. L'environnement opérationnel de votre CEP favorise-t-il les partenariats public-privé dans l'EFPP et le développement des compétences? Oui/Non. (praticiens)
- Si oui, veuillez préciser _____
- Si non, que changeriez-vous dans votre environnement opérationnel?
31. Dans quelle mesure êtes-vous satisfait du niveau de participation du secteur privé dans votre CEP? (praticiens)
- Très satisfait
 - Satisfait
 - Ni satisfait ni insatisfait
 - Insatisfait
 - Très insatisfait

Veuillez soumettre des idées pour améliorer ce niveau de participation (praticiens)

32. Pensez-vous que les PPP présentent des risques pour votre CEP? Oui/Non. Si oui, comment gérer les risques liés aux PPP? Veuillez préciser _____ (praticiens)
33. Quels types de mesures générales soutiennent les partenariats public-privé durables dans l'EFP dans votre pays? Veuillez préciser _____ (praticiens et décideurs)
34. À votre avis, quels aspects particuliers de l'autonomie sont les plus importants dans les PPP? (praticiens et décideurs)
- Aspects financiers
 - Prise de décisions
 - Développement de programmes
 - Dotation en personnel
 - Autre (veuillez préciser) _____
35. Dans quelle mesure votre centre fait-il avancer la réforme de la politique des partenariats public-privé dans l'EFP de votre pays? (praticiens et décideurs)
- Très peu
 - Quelque peu
 - Modérément
 - Largement
 - Très largement

Veuillez développer _____:

36. Quelles ont été les principales conséquences de la Covid-19 pour votre CEP?
- Passage de l'apprentissage en face à face à l'apprentissage à distance
 - Désorganisation de l'enseignement en raison du manque de possibilités d'apprentissage à distance
 - Accroissement de la charge de travail des enseignants
 - Suspension de la formation par le travail dans les entreprises
 - Retards dans les évaluations
 - Retard dans la remise des diplômes
 - Augmentation du taux de décrochage des étudiants
 - Autre (veuillez préciser) _____

Vous pouvez ajouter un dernier commentaire ici _____

[Nous vous remercions pour votre contribution.](#)

Annexe 3 Résumé des résultats des entretiens

Quels sont les principaux succès de la coopération avec les entreprises

- Mise en place de partenariats fructueux (par exemple: réseau de partenaires privés dans chaque filière, partenariats avec des domaines spécialisés, plus de 3 000 accords de coopération avec des organisations publiques et privées de la région).
- Possibilités de formation en entreprise pour les étudiants, visites d'entreprises.
- Possibilités de mise en réseau des étudiants avec des entreprises.
- Présence d'entreprises dans les locaux du CEP (par exemple, une académie de réseautage).
- Participation des entreprises à la gouvernance de l'établissement.
- Projets avec des partenaires privés auxquels les étudiants peuvent participer.
- Implication du secteur privé dans les admissions, l'évaluation des étudiants et l'aide à l'emploi.
- Collaboration avec les entreprises pour former leur personnel.
- Mise en place d'un centre d'orientation professionnelle et d'un salon annuel de l'emploi avec les entreprises.

Comment l'autonomie favorise-t-elle la coopération avec les entreprises?

- L'autonomie apporte de la souplesse dans la prise de décisions et dans la conception et la mise en œuvre des activités en coopération avec les partenaires.
- L'autonomie confère une agilité qui permet de fonctionner de manière pragmatique et ciblée (par exemple: facilité d'établir des contrats de travail avec des experts externes).
- L'autonomie permet de lancer et de mettre en œuvre des projets communs avec le secteur privé.
- L'autonomie permet au CEP de former des professionnels dont les entreprises de la région ou le secteur public ont besoin.
- L'autonomie est nécessaire pour conclure des accords avec le secteur privé qui bénéficient réellement à toutes les parties.

Quels sont les principaux défis liés à l'autonomie et à la coopération avec les entreprises?

- Il est difficile de trouver des partenaires.
- Le nombre d'entreprises est limité dans la région.
- Il n'est pas aisé d'amener les partenaires privés à s'engager dans un projet.
- Il est nécessaire d'avoir une orientation et un schéma directeur pour la mise en œuvre de l'autonomie.
- Un modèle de coopération avec les entreprises est nécessaire pour clarifier les attentes, les obligations et la démarche de toutes les parties.
- Il est plus facile de contrôler l'apprentissage des étudiants dans un établissement que dans une entreprise.
- L'industrie/les entreprises doivent être plus largement représentées dans la gouvernance des CEP.
- La pandémie de Covid-19.

Comment l'autonomie des CEP favorise-t-elle le développement des compétences des étudiants dans les entreprises?

- L'autonomie donne la liberté de conclure des accords sur la formation par le travail qui sont adaptés aux besoins des entreprises et aux besoins locaux.
- L'autonomie permet aux CEP de décider de manière indépendante des divers moyens d'exposer les étudiants au secteur privé, par exemple, via les stages et la formation par le travail, les cours de formation en alternance, les visites d'entreprises.

Comment l'autonomie et la coopération avec les entreprises soutiennent-elles l'excellence professionnelle?

- La coopération avec les entreprises est nécessaire pour assurer la pertinence de la formation.
- Il est important d'établir des liens avec le secteur privé et de disposer de formateurs ayant une expérience de l'industrie pour offrir une formation de qualité.
- Les partenariats apportent une expérience importante qui permet aux CEP d'être compétitifs dans le secteur de l'EFPP.
- Ils permettent de démarrer des projets avec des partenaires privés (et publics ou autres), développant ainsi à la fois la compétence du CEP et celle des étudiants.

De quelles manières l'autonomie des CEP devrait-elle être soutenue?

- La reconnaissance par les autorités que l'autonomie ouvre la voie à l'excellence.
- Des orientations et un schéma directeur.
- Des orientations et un schéma directeur.
- La législation pourrait aider à choisir le langage de la formation et de l'évaluation.
- La stabilité financière.

Quels sont les enseignements tirés du développement des CEP à ce jour?

- Le retour d'information des entreprises est d'une importance cruciale pour la formation des experts demandés.
- Les partenariats augmentent la capacité à répondre aux besoins en compétences qui émergent dans le secteur privé de la région.
- L'autonomie est un facteur essentiel au développement et à l'efficacité de la gestion.
- L'autonomie doit être liée à la transparence et à des résultats mesurables et pertinents.
- L'autonomie consiste à pouvoir répondre aux besoins immédiats ou futurs de nos partenaires.

Comment les expériences des CEP peuvent-elles éclairer plus efficacement les politiques nationales en matière d'EFPP?

- Par le partage d'expériences avec d'autres CEP.
- Par le partage des ressources (comme les enseignants).
- En expliquant l'impact des projets des CEP.
- À travers les partenariats et projets internationaux.
- Via des événements annuels et une plateforme pour le partage d'expériences.

LISTE DES ACRONYMES

CEP	Centre d'excellence professionnelle
EFP	Enseignement et formation professionnels
EFPC	Enseignement et formation professionnels continus
EFPI	Enseignement et formation professionnels initiaux
ENE	ETF Network for Excellence (le réseau d'excellence de l'ETF)
ETF	European Training Foundation (Fondation européenne pour la formation)
ICP	Indicateur clé de performance
OCDE	Organisation de coopération et de développement économiques
PME	Petites et moyennes entreprises
PPP	Partenariat public-privé
TIC	Technologies de l'information et de la communication
UE	Union européenne

GLOSSAIRE

Assurance de la qualité	Un système d'assurance de la qualité vise à répondre aux exigences de qualité de l'enseignement et de la formation professionnels.
Autonomie	Le droit d'un prestataire d'enseignement à s'autogérer, impliquant de prendre des décisions, de manière indépendante et responsable, concernant l'enseignement, l'organisation, les financements, le personnel et d'autres questions, pour poursuivre une activité exercée dans le cadre défini par la loi.
Centre d'excellence professionnelle (CEP)	L'excellence professionnelle dans l'enseignement et la formation professionnels contribue aux stratégies en faveur du développement régional, de l'innovation et de la spécialisation intelligente, notamment en fournissant des compétences professionnelles de qualité et en réunissant un large éventail de partenaires locaux, tels que les prestataires d'EFPP, les employeurs, les centres de recherche, les agences de développement et les services de l'emploi (entre autres), pour développer des «écosystèmes de compétences» (Commission européenne, 2020).
Compétences non techniques	Combinaison de compétences relationnelles, sociales et de communication, de traits de caractère ou de personnalité, d'attitudes, d'attributs professionnels, de quotients d'intelligence sociale et d'intelligence émotionnelle, entre autres, qui permettent aux individus d'évoluer dans leur environnement, de bien travailler avec les autres et d'être performants.
Environnement d'apprentissage	L'environnement d'apprentissage fait référence aux divers lieux physiques, contextes et cultures dans lesquels les étudiants apprennent. Les étudiants peuvent apprendre dans des cadres très variés et bénéficier de différentes ressources, telles que celles de lieux extra-scolaires et d'environnements extérieurs. L'environnement d'apprentissage fait aussi référence aux cadres éducatifs et aux approches pédagogiques qui facilitent l'apprentissage: par exemple, l'organisation des cours dans des écosystèmes naturels pertinents, la disposition des bureaux de manière spécifique, ou encore l'utilisation de technologies audio, visuelles et numériques.
Étude de suivi socioprofessionnel	Enquête menée auprès des diplômés, quelque temps après l'obtention du diplôme ou la fin de la formation. Les études de suivi socioprofessionnel comprennent généralement des questions sur le déroulement des études, la transition vers le marché du travail, l'utilisation des compétences acquises et la profession actuelle.
Indicateur clé de performance (ICP)	Un IPC est une mesure qui permet d'évaluer l'efficacité dont fait preuve une organisation pour réaliser ses objectifs opérationnels. Les organisations utilisent des ICP à différents niveaux pour évaluer leur capacité à atteindre leurs objectifs.
Innovation	Une innovation est la mise en œuvre d'un produit (bien ou service) ou d'un procédé nouveau ou sensiblement amélioré, d'une nouvelle méthode de commercialisation ou d'une nouvelle méthode organisationnelle dans les pratiques de l'entreprise, l'organisation du lieu de travail ou les relations extérieures (OCDE).
Partenariat public-privé (PPP)	Mécanisme de coordination des actions et de partage des responsabilités entre les parties prenantes publiques et privées de l'EFPP, en vue de mettre en place, concevoir, financer, gérer ou soutenir un projet d'intérêt commun.
Responsabilité	Le fait ou la condition d'être responsable; l'obligation de rendre compte.

RÉFÉRENCES

Dernière consultation des URL en juillet 2021.

Cedefop (Centre européen pour le développement de la formation professionnelle), *Vocational education and training in Finland: Short description*, Office des publications de l'Union européenne, Luxembourg, 2019. <http://data.europa.eu/doi/10.2801/841614>

Commission européenne, Working Group on Schools Policy, *Early school leaving: School autonomy questionnaire report*, 2014.
https://ec.europa.eu/assets/eac/education/experts-groups/2014-2015/school/school-autonomy_en.pdf

Commission européenne, *Construire une Europe plus forte: Le rôle des politiques en faveur de la jeunesse, de l'éducation et de la culture*, COM(2018) 268 final, Commission européenne, Bruxelles, 2018. <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/FR/TXT/PDF/?uri=CELEX:52018DC0268&from=FR>

Commission européenne, *Cartographie des centres d'excellence professionnelle (CEP)*, Groupe de travail «Éducation et formation 2020» sur l'enseignement et la formation professionnels, Office des publications de l'Union européenne, Luxembourg, 2019. <https://op.europa.eu/fr/publication-detail/-/publication/566920f4-ee2d-11e9-a32c-01aa75ed71a1/language-fr>

Demas, A. et Arcia, G., «What matters most for school autonomy and accountability: A framework paper», *Systems Approach for Better Education Results – SABER Working Paper Series*, n° 9, Banque mondiale, Washington, DC, mars 2015.
http://wbfiles.worldbank.org/documents/hdn/ed/saber/supporting_doc/Background/SAA/SABER_School_Autonomy_and_Accountability_What_Matters_Framework_Paper.pdf

ETF (Fondation européenne pour la formation), Galvin Arribas, J.M. et Papadakis, N., *Governance arrangements in vocational education and training in ETF partner countries: Analytical overview 2012–17*, ETF, Turin, 2019a. www.etf.europa.eu/sites/default/files/2019-02/VET%20governance%20in%20ETF%20partner%20countries%202012-17.pdf

ETF (Fondation européenne pour la formation), *Évolutions en matière d'éducation, de formation et d'emploi 2018: Maroc*, ETF, Turin, 2019b.
www.etf.europa.eu/sites/default/files/2019-09/morocco_2018_fr.pdf

ETF (Fondation européenne pour la formation), *Centres d'excellence professionnelle : Un moteur de développement de l'enseignement et de la formation professionnels*, une étude internationale, ETF, Turin, 2020a. www.etf.europa.eu/sites/default/files/2021-03/centres_of_vocational_excellence_fr.pdf

ETF (Fondation européenne pour la formation), Jaouani, A., Nikolovska, M., Milovanovitch, M. et Nielsen, S., *Policies for human capital development Azerbaijan: An ETF Torino Process assessment*, ETF, Turin, 2020b.
www.etf.europa.eu/sites/default/files/2020-06/04_trp5_etf_assessment_azerbaijan.pdf

ETF (Fondation européenne pour la formation), Zelloth, H., *Policies for human capital development Turkey: An ETF Torino Process assessment*, ETF, Turin, 2020c.
www.etf.europa.eu/sites/default/files/2020-02/06_trp_etf_assessment_2019_turkey.pdf

ETF (Fondation européenne pour la formation), *Country strategy paper 2020 update: Morocco*, ETF, Turin, 2020d.

www.etf.europa.eu/sites/default/files/document/Country%20Strategy%20Paper%202017-20%20Actions%202020_Morocco%20.pdf

ETF (Fondation européenne pour la formation), «Reforming regional VET networks in Ukraine: Implementing VET school autonomy and accountability», ETF, Turin, 2020e.

https://openspace.etf.europa.eu/sites/default/files/2020-06/VET%20School%20Autonomy%20Ukraine_Final%20report%2015%20May%202020_for%20blog.pdf

ETF (Fondation européenne pour la formation), *Public-private partnerships for skills development: A governance perspective*, ETF, Turin, 2020f. www.etf.europa.eu/en/publications-and-resources/publications/public-private-partnerships-skills-development-governance

ETF (Fondation européenne pour la formation), Kazimov, A., «Torino Process 2018–2020: Azerbaijan – National report», ETF, Turin, 2020g.

<https://openspace.etf.europa.eu/trp/torino-process-2018-2020-azerbaijan-national-report>

Eurydice, *School autonomy in Europe: Policies and measures*, Eurydice, Bruxelles, 2007.

https://archivio.pubblica.istruzione.it/news/2008/allegati/all2_avviso190208bis.pdf

Gross Yarm, M. et Theurillat, K., *Surveying the state of internationalisation in Israel*, EAIE Policy & strategy blog, European Association for International Education, 9 juin 2020.

www.eaie.org/blog/internationalisation-israel.html

Ministère de l'Éducation et de la Culture de la Finlande et Finnish National Agency for Education, *Finnish VET in a nutshell*, Helsinki, 2019.

www.oph.fi/sites/default/files/documents/finnish-vet-in-a-nutshell.pdf

Ministère de l'Éducation et des Sciences de l'Ukraine/ETF (Fondation européenne pour la formation), *Decentralizing vocational education and training in Ukraine. Momentum for action – A Green Paper to lead discussion on reforms and capacities needed for an attractive high-quality VET system in Ukraine*, ETF, Turin, 2017. www.etf.europa.eu/en/publications-and-resources/publications/decentralising-vocational-education-and-training-ukraine

Ministère de l'Éducation nationale de la République de Turquie, «Torino Process 2018–2020: Turkey – National report», ETF, Turin, 2019.

https://openspace.etf.europa.eu/sites/default/files/2019-10/TRPreport_2019_Turkey_EN.pdf

Neeleman, A., «The scope of school autonomy in practice: An empirically based classification of school interventions», *Journal of Education Change*, vol. 20, 2019, pp. 31–55.

<https://doi.org/10.1007/s10833-018-9332-5>

Pour en savoir davantage

Site web

www.etf.europa.eu

ETF Open Space

<https://openspace.etf.europa.eu>

Twitter

[@etfeuropa](https://twitter.com/etfeuropa)

Facebook

facebook.com/etfeuropa

YouTube

www.youtube.com/user/etfeuropa

Instagram

instagram.com/etfeuropa/

LinkedIn

linkedin.com/company/european-training-foundation

Courriel

info@etf.europa.eu



European Training Foundation

