

19 mai 2024

Prise de position sur les résultats du sous-projet 1 et nouvelles recommandations (sous-projet 2)

Madame, Monsieur,

En Suisse, la formation professionnelle a une longue histoire. Née des activités de formation menées par les acteurs économiques du secteur privé, elle s'est développée au cours du 20^e siècle jusqu'à s'inscrire dans une politique aussi bien nationale que cantonale. La conséquence de cette genèse est que la structure de gouvernance visant à piloter la formation professionnelle en Suisse n'a pas toujours pu rester en phase avec ce développement. L'inadéquation de la structure de gouvernance est devenue une évidence au plus tard à partir de l'entrée en vigueur de la loi fédérale sur la formation professionnelle en 2004.

Une évaluation de la structure de gouvernance a été réalisée dans le cadre de l'initiative Formation professionnelle 2030 et a mené en 2020 à la décision prise lors du Sommet national de la formation professionnelle d'introduire une nouvelle organisation¹. Le plan de mise en œuvre adopté en 2020 prévoyait une évaluation de la nouvelle structure au bout de trois ans. Le bureau Interface Politikstudien Forschung Beratung AG a rédigé un rapport à l'issue de la première étape de l'évaluation (sous-projet 1)². Dans ce rapport, il a rendu compte de son évaluation de la structure de gouvernance – sur la base d'une analyse documentaire, d'entretiens directifs et d'une enquête quantitative en ligne – et a formulé des recommandations. Les méthodes qu'il a utilisées étaient adaptées à la tâche qui lui avait été confiée et ses recommandations sont pour la plupart pertinentes. L'objectif du présent rapport (sous-projet 2) est de valider les résultats du sous-projet 1 et, le cas échéant, de formuler de nouvelles recommandations. C'est ce que je me propose de faire dans ce qui suit. En préambule, je souhaiterais encore indiquer que la décision prise en 2020 de mettre en place une nouvelle organisation reposait notamment sur les recommandations que j'avais formulées et que, par conséquent, les commentaires exposés ci-après doivent également être lus sous cet angle³.

La nouvelle organisation de la structure de gouvernance s'articule autour des quatre objectifs suivants :

- Meilleur pilotage et développement de la formation professionnelle.
- Large inclusion et participation des acteurs.
- Approche ciblée de thèmes et de problématiques.
- Processus de discussion et de décision plus clairs et plus transparents⁴.

La satisfaction quant à la nouvelle structure de gouvernance et la notoriété des organes ont également été évaluées dans le cadre du sous-projet 1. La plupart des acteurs de la formation professionnelle portent un jugement favorable sur la nouvelle structure de gouvernance, même si des critiques ont aussi été émises, critiques sur lesquelles je reviendrai plus en détail dans la suite de ce rapport. L'objectif « Notoriété de la nouvelle structure de gouvernance » est considéré comme *partiellement atteint* dans le cadre du sous-projet 1. Ce résultat n'est guère surprenant puisque la nouvelle structure n'existe que depuis trois ans. De plus, avant la réforme de 2020, des « expérimentations » avaient déjà été menées au travers de différents mécanismes et structures de

¹ Formation professionnelle 2030 (2020) - Systématisation de la structure de gouvernance de la formation professionnelle. Secrétariat d'État à la formation, à la recherche et à l'innovation.

² Rieder, Stefan, Guggenbühl, Anatolij, Stehlin, Carole, Intelisano, Deborah und Feller, Ruth (2024) : *Évaluation de la structure de gouvernance de la formation professionnelle : sous-projet 1 « Enquête et recommandations »*. Interface Politikstudien Forschung Beratung AG.

³ Emmenegger, Patrick und Seitzl, Lina, (2019) : *Rapport d'experts sur le pilotage systémique de la formation professionnelle en Suisse*. Université de Saint-Gall.

⁴ Pour nommer les effets escomptés, je me réfère à la formulation dans le rapport d'évaluation du sous-projet 1 (voir à ce sujet Rieder et al. 2024, p. 7).

pilotage, mais elles avaient - elles aussi - suscité certaines critiques⁵. Il n'y a donc pas vraiment lieu de s'inquiéter de ce résultat. Le constat est plutôt que la nouvelle structure de gouvernance a apporté de nettes améliorations. Par conséquent, j'approuve la première recommandation du sous-projet 1 : Préférer les petits ajustements aux grands changements. Avec le temps, la notoriété souhaitée sera atteinte. Les processus de pilotage pourraient néanmoins être encore optimisés grâce aux légères adaptations qui sont présentées dans les paragraphes suivants.

La Conférence tripartite de la formation professionnelle (CTFP), mise en place en 2021, joue un rôle pivot dans la nouvelle structure de gouvernance. Sa composition suit celle du Sommet national de la formation professionnelle, qui avait déjà lieu tous les ans avant la réforme du pilotage. Les participants au Sommet national sont les suivants : pour la Confédération, le Département fédéral de l'économie, de la formation et de la recherche (DEFR) et le Secrétariat d'État à la formation, à la recherche et à l'innovation (SEFRI), office compétent en matière de formation ; pour les organisations du monde du travail (Ortra), l'Union patronale suisse (UPS), l'Union syndicale suisse (USS), l'Union suisse des arts et métiers (USAM) et Travail.Suisse ; pour les cantons, la Conférence des directrices et directeurs cantonaux de l'instruction publique (CDIP) et la Conférence suisse des offices de la formation professionnelle (CSFP).

Les responsables spécialistes du domaine représentant les acteurs du Sommet national se réunissent plusieurs fois par an dans le cadre de la CTFP, complément technico-stratégique du Sommet national, qui œuvre pour sa part au niveau politico-stratégique. La CTFP se compose des membres suivants : les responsables du dossier Formation pour les quatre partenaires sociaux représentés au Sommet national, le président et un membre de la CSFP issu d'une autre région linguistique, et le chef de la division Formation professionnelle et continue du SEFRI. La CDIP est représentée par une personne en tant qu'invité permanent. Les nombreuses tâches de la CTFP sont détaillées à l'art. 2 de son règlement d'organisation.

Cette mise en parallèle du Sommet national et de la CTFP est importante, car elle confère à la CTFP la légitimité qui lui est nécessaire sur le plan politique. Le Sommet national a par ailleurs besoin d'un organe qui prépare les décisions et accompagne leur mise en œuvre. Reste que cette mise en parallèle n'est pas exempte d'antagonismes, car chaque organe poursuit une logique différente, technique pour la CTFP et politique pour le Sommet national. Ces antagonismes ne peuvent pas être résolus avec des réformes structurelles. La CTFP prend ses décisions par consensus et non à la majorité. En outre, le niveau politique (Sommet national) ne peut pas (et ne veut pas) s'en tenir à une obligation de consensus⁶ et cette politisation des décisions déteint inévitablement sur la CTFP. Il faut composer avec ces antagonismes. Le point positif est que le changement de génération au sein de la CTFP a été mené à bien. La culture de la discussion et la confiance mutuelle ont été mises en avant par les membres de la CTFP et semblent également déteindre (positivement) sur les autres acteurs de la formation professionnelle en Suisse. Il va de soi que cette culture positive qui prévaut au sein de la CTFP dépend des membres eux-mêmes, mais la mise en place d'un système de décision à la majorité qualifiée pour débloquer la CTFP nuirait très probablement à cette culture. Il est préférable de favoriser une meilleure compréhension des différents rôles assumés par les membres de la CTFP et de faire en sorte de développer une culture positive de la collaboration. Les membres actuels de la CTFP semblent avoir déjà très bien intégré cette approche, mais chaque nouveau membre doit être « sensibilisé » à la question du cumul des rôles et de la collaboration.

La CTFP tire sa légitimité politique du Sommet national. Raison pour laquelle elle ne peut pas – comme le demandent certains acteurs – être simplement élargie⁷. Selon l'art. 2, al. 3, let. a, du règlement d'organisation de la CTFP, les acteurs siégeant à la CTFP représentent chacun un « cercle ». L'objectif de la structure de

⁵ Emmenegger et Seitzl (2019, pp. 25 s.).

⁶ Cette position tient au caractère politique du Sommet national. Il est dans la nature même de la politique que des antagonismes se manifestent à certains moments. Le Sommet national offre justement un espace pour exprimer les antagonismes.

⁷ À cela s'ajoute le fait qu'un élargissement numérique de la CTFP ne devrait pas augmenter sa capacité d'action du fait de la norme consensuelle.

gouvernance est que ces cercles, pris tous ensemble, couvrent la grande majorité des acteurs de la formation professionnelle afin que toutes les voix soient représentées et entendues au sein de la CTFP. Les résultats de l'enquête du sous-projet 1 montrent clairement que cet objectif n'a pas encore été atteint. Les personnes interrogées se demandent également qui fait concrètement partie de ces cercles (par exemple concernant le forum de dialogue des Ortra employés). Les prestataires de formation et un certain nombre d'Ortra non affiliées à une association faitière souhaiteraient être représentés au sein de la CTFP. Ce souhait est d'autant plus justifié que l'importance de ces acteurs pour la formation professionnelle en Suisse ne fait aucun doute. Mais il s'avère impossible, ne serait-ce que pour des raisons pratiques, que certaines Ortra soient représentées au sein de la CTFP. Il faut plutôt suggérer un rapprochement avec les principaux représentants des Ortra (c'est-à-dire l'UPS, l'USS, l'USAM ou Travail.Suisse) ou la création d'une organisation qui représenterait ces Ortra et aurait le poids politique susceptible de justifier une représentation au sein de la CTFP et du Sommet national⁸. La question qui se pose pour les prestataires de formation est de savoir qui pourrait précisément les représenter alors que ce groupe est très hétérogène. De plus, divers prestataires de formation sont déjà représentés par l'intermédiaire des autres membres de la CTFP, notamment les cantons et les partenaires sociaux.

Néanmoins, cette demande essentielle quant à une meilleure prise en compte des intérêts d'autres acteurs dans la CTFP m'amène à formuler un ensemble de recommandations. Premièrement, les membres de la CTFP doivent se mobiliser pour élargir le cercle des acteurs qu'ils représentent et garantir ainsi la plus grande représentativité possible. Deuxièmement, il convient de clarifier dans ce contexte quels acteurs font partie de quel cercle (sachant qu'il peut tout à fait y avoir des chevauchements). Cette question concerne notamment la représentation des prestataires de formation. Troisièmement, les membres de la CTFP doivent se demander s'ils accordent une attention suffisante à tous les acteurs dans leur cercle respectif. Malgré tous ces efforts, certains acteurs risquent de passer à la trappe. Sont concernés certaines Ortra qui ne se rangent ni du côté des employeurs ni du côté des employés ou certains prestataires de formation tels que des écoles supérieures privées, qui ne sont rattachées à aucune Ortra. Quatrièmement, dans ces cas de figure, la CTFP pourrait prendre les devants afin d'améliorer l'inclusion et inviter ces acteurs à participer aux séances portant sur des dossiers importants. Cinquièmement, l'accent doit être davantage mis sur les possibilités de participation dans le cadre des forums de dialogue (voir recommandation 3 dans le rapport d'évaluation relatif au sous-projet 1). Je reviendrai plus loin sur ce dernier point⁹.

La représentation plutôt faible des régions non germanophones au sein de la CTFP est une question préoccupante. Actuellement, cette représentation n'est garantie d'un point de vue institutionnel qu'au travers du second membre de la CSFP issu d'une autre région linguistique. Cette situation contraste avec celle de la Commission fédérale de la formation professionnelle (CFFP), maintenant dissoute, au sein de laquelle la Suisse francophone et la Suisse italophone étaient en général bien représentées. Au vu du moins bon positionnement de la formation professionnelle en dehors de la Suisse alémanique, il existe un risque réel que les besoins spécifiques des autres régions linguistiques ne soient pas suffisamment pris en considération. Je recommande par conséquent de tenir compte de ces questions de représentation régionale dans la composition de la CTFP, de mettre régulièrement à l'ordre du jour des thèmes concernant les autres régions linguistiques et d'inviter des intervenants issus de ces régions à participer aux discussions.

La nouvelle structure des organes a également permis d'augmenter le nombre de forums de dialogue. Les nouveaux forums de dialogue ont été bien accueillis par les acteurs même s'ils ne sont pas épargnés par un certain nombre de critiques, qui devront évidemment être prises en compte lors de l'organisation des prochains forums de dialogue (p. ex. documents à fournir en amont, temps d'échange entre participants et avec les

⁸ Les Ortra qui ne se sentent pas représentées par les partenaires sociaux pourraient créer une association regroupant les organisations de la formation professionnelle qui prendrait en compte leur situation spécifique. Voir Strebel, Alexandra, Emmenegger, Patrick und Graf, Lukas (2019) : *Les moteurs de la formation professionnelle*. URL : <https://transfer.vet/die-vielen-motoren-der-berufsbildung/> (texte en allemand, dernière consultation le 3 mai 2024).

⁹ Pour les raisons mentionnées précédemment, je suis plutôt sceptique quant à la recommandation 5.

membres de la CTFP). En tant que toutes jeunes structures, les forums de dialogue doivent encore « grandir » et il n'est donc pas surprenant qu'il y ait encore un potentiel d'amélioration ici ou là. Après avoir été organisé une seule fois, le forum de dialogue des prestataires de la formation et de la formation continue a été remplacé par le forum des écoles supérieures, lequel a lui aussi été déjà organisé une fois. Cette adaptation semble judicieuse et le fait que la CTFP ait pu réagir avec autant de souplesse et de rapidité est de bon augure.

La conséquence pour les prestataires de la formation continue est qu'ils se retrouvent sans forum de dialogue. Si ces acteurs bénéficiaient d'une représentation dans l'ancienne structure de gouvernance, à savoir au sein de la CFFP, ce n'est plus le cas avec la nouvelle structure. Le lien avec le domaine de la formation continue est important, mais il ne relève pas des tâches et compétences de la CTFP. Par conséquent, contrairement à ce qu'indique par exemple la recommandation 4 dans le rapport d'évaluation du sous-projet 1, un forum de dialogue des prestataires de formations continues à des fins professionnelles ne peut pas être tout simplement rattaché à la CTFP. Quels membres de la CTFP en seraient responsables ? Le pilotage de la formation continue à des fins professionnelles fait actuellement l'objet de discussions. Une solution *doit* être trouvée concernant le fonctionnement des liens entre formation professionnelle et formation continue. Dans le même ordre d'idées, je suggère par ailleurs au DEFR et au SEFRI de créer un forum pour l'ensemble du domaine de la formation. La Suisse constitue plutôt une exception sur le plan international dans la mesure où le domaine de la formation dépend entièrement d'un même département et plus précisément d'un même secrétariat d'État. Le potentiel de coordination qui en résulte doit être exploité. Il va de soi que cette tâche ne doit pas être imposée aux membres de la CTFP, déjà très sollicités de par leur participation aux cinq forums de dialogue existants, mais la clarification de la gouvernance pour le domaine de la formation continue offrirait une nouvelle occasion de faire avancer le débat sur ce sujet¹⁰.

Les acteurs de la formation professionnelle apprécient grandement les forums de dialogue. Leur participation s'accompagne toutefois d'attentes comme celle d'être informés, à juste titre, de la manière dont les résultats des forums de dialogue sont intégrés à la CTFP et aux décisions qui sont prises. Il importe que la communication de la CTFP réponde expressément à cette attente et que les participants aux forums de dialogue soient informés de manière ciblée. La manière de prendre en compte les demandes exprimées dans les forums de dialogue doit être définie plus clairement dans le règlement d'organisation de la CTFP. Les responsabilités doivent également être clarifiées, car elles sont actuellement contradictoires¹¹. Pour que les demandes des forums de dialogue puissent être prises en compte par la CTFP, il faut que les échanges soient davantage axés sur l'élaboration de positions concertées. Les forums de dialogue ne sont pas, ou ne sont pas seulement, des canaux d'information. Ils doivent également offrir aux participants la possibilité de formuler des propositions concrètes et de les faire remonter à la CTFP¹². Cette possibilité doit être prévue lors de l'organisation des forums de dialogue. Si nécessaire, les membres de la CTFP qui assument la présidence des forums de dialogue coordonnent ou prennent en charge l'élaboration de propositions concrètes à l'intention de la CTFP.

Dans la structure de gouvernance actuelle, il existe un risque que le flux d'information et de communication s'inscrive en premier lieu dans une approche du haut vers le bas. Les points évoqués dans le paragraphe précédent permettraient certes d'augmenter quelque peu la capacité d'action des acteurs participant aux forums de dialogue, mais cette capacité dépend encore fortement de l'attitude des membres de la CTFP, qui peuvent orienter les discussions dans les forums de dialogue et, au besoin, les empêcher. Certaines positions critiques,

¹⁰ Les discussions récurrentes sur le positionnement relatif des écoles supérieures et des hautes écoles spécialisées montrent qu'un tel forum est nécessaire.

¹¹ L'art. 3, al. 2, let. c, du règlement d'organisation de la CTFP prévoit que le chef de la division Formation professionnelle et continue du SEFRI porte à l'ordre du jour les résultats obtenus au sein des forums de dialogue. Or, la présidence des forums de dialogue est assumée par différents membres de la CTFP. Selon l'art. 5, al. 3, du même règlement, la CTFP discute les questions ressortant des forums de dialogue. Il n'est par contre pas précisé qui est responsable vis-à-vis des forums de dialogue. L'aide-mémoire relatif à l'organisation des forums de dialogue indique qu'il appartient aux organisateurs des forums de dialogue de relayer auprès de la CTFP les thèmes discutés lors des échanges.

¹² Voir par exemple à ce sujet la critique concernant le forum des écoles supérieures dans Rieder et al. (2024, pp. 48 s.).

mais qui n'en sont pas moins importantes, pourraient ne pas être exprimées. D'où mon conseil de créer un nouvel instrument. Concrètement, je suggère que tous les acteurs aient le droit de soumettre des propositions afin de pouvoir exiger de la CTFP qu'elle prenne position sur un thème donné. Les acteurs bénéficiant de ce droit seraient non seulement les organisations du monde du travail, les cantons et la Confédération, mais aussi les prestataires de formation et d'autres associations et organisations concernées, telles qu'elles sont par exemple représentées dans le forum de dialogue des Ortra employés. Les propositions individuelles ne seraient pas autorisées. Au besoin, on pourrait exiger que chaque proposition soit soutenue par un nombre minimal d'organisations pour que la CTFP prenne position sur un thème donné, une extrême précaution étant néanmoins de mise au moment d'introduire des restrictions de cet ordre. Ce droit de proposition permettrait aux acteurs de proposer à la discussion au sein de la CTFP des thèmes qui n'auraient pas été suffisamment pris en compte dans les forums de dialogue. Il conviendrait également d'examiner si les acteurs bénéficiant de ce droit devraient se voir autorisés à justifier leur proposition directement auprès de la CTFP¹³.

Il ne fait aucun doute que l'organisation, la conduite et le suivi des forums de dialogue constituent des défis de taille pour les membres de la CTFP. Par conséquent, ces derniers ont besoin d'être soutenus par le SEFRI. Il n'est pas judicieux, par exemple, que les membres de la CTFP demandent aux non-membres de payer une taxe de participation aux forums de dialogue afin de couvrir les coûts. Les forums de dialogue ont vocation à faire participer un maximum d'acteurs importants de la formation professionnelle en Suisse. Le prélèvement d'une taxe de participation serait par conséquent contreproductif. La participation des minorités linguistiques est un autre objectif central, qui n'a été atteint qu'en partie. Les minorités linguistiques doivent systématiquement être prises en compte lors du choix du lieu d'organisation, de l'élaboration du programme et de la sélection des thèmes. Une traduction simultanée devrait également être envisagée. Toutes ces tâches justifient l'allocation d'une indemnité aux membres de la CTFP, notamment aux partenaires sociaux, qui, conformément au plan de mise en œuvre de la nouvelle structure de gouvernance, doivent supporter eux-mêmes les coûts pour les forums de dialogue des Ortra employeurs et employés. Il y a toutefois un malentendu à ce niveau. Contrairement à la Confédération et aux cantons, les partenaires sociaux ne peuvent pas fixer un prix pour les prestations qu'ils fournissent, mais doivent fournir des prestations en échange des cotisations de leurs membres. C'est pourquoi il semble à première vue logique que les partenaires sociaux fassent une distinction entre les membres et les non-membres lors de la conduite des forums de dialogue¹⁴. Or, il y a ici un conflit d'objectifs, car, d'un point de vue systémique, il est souhaitable qu'un maximum d'acteurs participent aux forums de dialogue et qu'un nombre maximal de domaines et de régions soient représentés. Il en découle, en dernier ressort, un droit à un soutien financier de la part de la Confédération visant à empêcher les partenaires sociaux d'enregistrer des pertes avec leurs forums de dialogue. Je recommande d'envisager l'attribution d'un soutien financier (avec des objectifs appropriés).

Outre les forums de dialogue, la nouvelle structure de gouvernance prévoit la possibilité de créer des groupes de projet ou des groupes d'experts. Ces deux structures servent des objectifs similaires. Elles se distinguent toutefois par le fait que les groupes de projet doivent être dirigés par les partenaires de la formation professionnelle concernés tandis que les groupes d'experts se composent de spécialistes qui ne doivent pas nécessairement être choisis parmi les partenaires de la formation professionnelle. La possibilité de convoquer des groupes d'experts a été peu exploitée jusqu'à présent. Le rapport d'évaluation du sous-projet 1 ne faisant état d'aucun groupe d'experts en place au moment de l'évaluation, je me demande si la sous-commission Encouragement de projets de l'ancienne CFFP continuera à exister sous la forme d'un groupe d'experts¹⁵. La

¹³ Le secrétariat de la CTFP devrait aider la CTFP à répondre aux propositions (préparation des prises de position, communication avec les acteurs ayant déposé des propositions, etc.), ce qui pourrait éventuellement impliquer une extension du secrétariat.

¹⁴ Voir à ce sujet Strebel, Alexandra, Emmenegger, Patrick et Lukas, Graf (2021) : « New Interest Associations in a Neo-Corporatist System : Adapting the Swiss Training System to the Service Economy », dans *British Journal of Industrial Relations* 59(3) : 848-873.

¹⁵ Il est intéressant de noter que, du moins au début de l'année 2024, il était encore prévu que ce nouveau groupe d'experts soit composé de partenaires de la formation professionnelle.

CTFP et son secrétariat effectuent un controlling, lequel semble être utile pour traiter les nouveaux thèmes et les nouvelles questions de manière ciblée et efficace.

Les groupes de projet et les groupes d'experts peuvent être mis sur pied par la CTFP ou par le Sommet national de la formation professionnelle. Comme je l'ai déjà précisé plus haut, le lien censé privilégier la transmission des demandes émanant des forums de dialogue à la CTFP ne fonctionne pas très bien, d'où la difficulté de constituer des groupes de projet ou des groupes d'experts par ce biais. Conformément à ce que préconise la recommandation 2 du rapport d'évaluation du sous-projet 1, ce processus et le retour d'information entre les membres de la CTFP et les organisations qu'ils représentent doivent être décrits et réglementés plus clairement. En revanche, je ne suis pas d'accord avec la recommandation 6 : la suppression des groupes d'experts pourrait être envisagée si l'intégration d'experts dans des groupes de projet faisait ses preuves. J'ai de la peine à comprendre dans quelle mesure la structure de gouvernance serait gagnante si la souplesse qu'offre la composition de groupes d'experts était abandonnée. Même si la convocation de groupes d'experts devait rester marginale, ces groupes constituent un instrument plus souple que les groupes de projet, qui doivent obligatoirement être composés de partenaires de la formation professionnelle et dirigés par le partenaire de la formation professionnelle concerné.

Il ne s'agit évidemment pas d'un plaidoyer en faveur de la mise en place d'un nombre infini de groupes d'experts. Au vu de la charge très lourde qui incombe déjà aux différents acteurs, les groupes de projet et les groupes d'experts doivent être créés avec retenue, mais il faut cependant garder à l'esprit que la souplesse dans la composition des groupes d'experts peut également servir à diversifier le cercle des participants et à réduire quelque peu la charge pour les partenaires de la formation professionnelle.

La question de savoir si la CTFP dispose de suffisamment de temps et de ressources pour discuter de questions fondamentales et stratégiques dépassant le cadre des affaires courantes me paraît bien plus importante que la distinction entre groupes de projet et groupes d'experts. Dans ce contexte, la retraite prévue par la CTFP est une évolution positive, car ce format de séance se prête à des discussions sur ce genre de questions. La CTFP pourrait se voir suggérer de nouvelles idées au travers des groupes d'experts qu'elle mandaterait pour traiter des thèmes spécifiques (p. ex. les défis à anticiper). Un grand nombre de thèmes stratégiques ont déjà été discutés dans le cadre de l'initiative Formation professionnelle 2030, raison pour laquelle la mise en place immédiate d'un groupe d'experts ne semble guère urgente. Toutefois, la CTFP pourrait à moyen terme mandater un groupe d'experts pour établir une vue d'ensemble des principaux développements et défis, qui alimenterait les discussions au sein de la CTFP. Les compétences nécessaires ont été développées entretemps grâce à l'encouragement de projets par le SEFRI et à l'extension du secteur Recherche de la Haute école fédérale en formation professionnelle (HEFP), par exemple sous la forme de l'Observatoire suisse de la formation professionnelle (OBS). Indépendamment de ces considérations, la CTFP aurait tout intérêt à mettre en place des mécanismes lui permettant de traiter régulièrement de questions fondamentales. À cet égard, une comparaison avec d'autres pays dans lesquels le domaine de la formation professionnelle joue un rôle de premier plan et où des groupes d'experts ont été institutionnalisés montre l'efficacité d'une telle approche.

En résumé, je dirais que la nouvelle structure de gouvernance a fait ses preuves. Ce constat est clairement exprimé dans le rapport d'évaluation du sous-projet 1. Il n'y a pas lieu de mener de grandes réformes, mais de petits ajustements pourraient encore optimiser la structure de gouvernance. Un besoin en la matière se fait notamment sentir au niveau du lien entre les forums de dialogue et la CTFP, lequel gagnerait à être défini de manière plus claire et à être complété par un droit de proposition. Une clarification des rôles est également nécessaire afin d'amener les membres de la CTFP à assurer (tous ensemble) une représentation la plus complète possible des acteurs de la formation professionnelle. En ce qui concerne les forums de dialogue, ils ont besoin d'un soutien plus important de la part du SEFRI, au vu des défis à relever, tandis que l'inclusion des minorités linguistiques doit faire l'objet d'une attention plus soutenue à tous les niveaux. La CTFP devrait davantage

prendre l'initiative pour traiter certains dossiers avec des invités et mettre l'accent sur la planification en vue de dégager du temps pour discuter de questions de fond sur le développement de la formation professionnelle en Suisse. Elle pourrait, à cet effet, mettre en place des groupes d'experts, qui soutiendraient la CTFP en lui soumettant des propositions et des suggestions. Enfin, il ne faut pas oublier les liens entre la formation professionnelle et les autres domaines de la formation tels que, mais pas uniquement, la formation continue à des fins professionnelles. Même si cette thématique dépasse la formation professionnelle proprement dite, les acteurs seraient bien avisés de ne pas perdre de vue les liens entre les différents domaines de la formation.

Pour conclure, j'aimerais remercier les membres de la CTFP et tous les autres acteurs de la formation professionnelle en Suisse pour le travail remarquable qu'ils accomplissent. Je reste à votre disposition pour toute question ou remarque et vous adresse, Madame, Monsieur, mes salutations distinguées.

Professeur Patrick Emmenegger