



Education and Culture DG

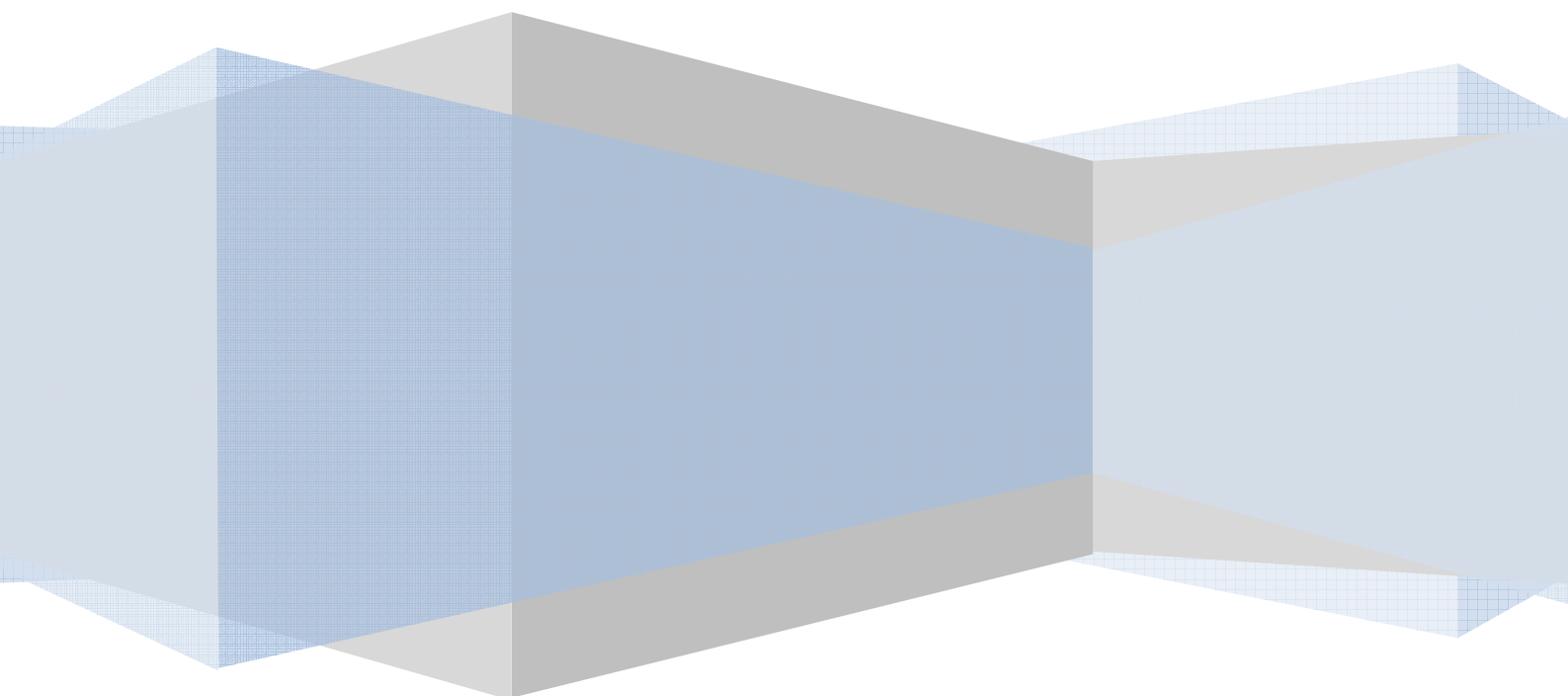
Lifelong Learning Programme



WSF Wirtschafts- und Sozialforschung

Analyse de l'impact des projets de mobilité du programme Leonardo da Vinci sur la qualité des systèmes de la formation professionnelle initiale et continue

Synthèse et recommandations



Analyse de l'impact des projets de mobilité du programme Leonardo da Vinci sur la qualité des systèmes de la formation professionnelle initiale et continue

Synthèse et recommandations

Werner Friedrich
Markus Körbel
Klaus Müller

Kerpen, le 11/05/2010

WWW.WSF-Kerpen.de

Cette étude a été financée avec le soutien de la Commission Européenne. Les avis émis dans cette étude représentent ceux des auteurs et non la position officielle de la Commission.

Synthèse et recommandations

Le programme Leonardo da Vinci

(1) La Commission Européenne poursuit à travers le programme LEONARDO DA VINCI plusieurs objectifs à la fois. D'une part, elle vise à renforcer la mobilité transnationale des jeunes durant leur formation professionnelle, ainsi que celle du personnel de formation professionnelle. D'autre part, elle aspire à contribuer à la modernisation des systèmes de formation professionnelle initiale et continue et à les adapter aux défis émanant de l'intégration européenne en progression continue.

(2) Les projets de mobilité destinés au personnel de formation dans le cadre du programme Leonardo da Vinci (LdV) représentent une mesure importante pour les institutions de la formation professionnelle initiale et continue afin d'améliorer la qualité de la formation professionnelle initiale et continue et d'appuyer les États membres et autres pays participant au programme LdV dans leurs processus de réforme.

(3) Le programme Leonardo da Vinci est un des principaux instruments d'appui que l'Union européenne a mis en place pour promouvoir les compétences transnationales, améliorer la qualité de la formation initiale et continue ainsi que pour adapter les systèmes de la formation professionnelle initiale et continue aux nouveaux défis. Comme d'autres programmes transnationaux lancés par l'UE – par exemple le programme d'action « Jeunesse » ou le fonds social européen (FSE) –, il vise par ailleurs à faire avancer le processus d'unification européenne à lutter contre les tendances xénophobes et à rehausser le niveau des compétences interculturelles.

(4) Au total, 31 États européens participent au programme Leonardo da Vinci (LdV), notamment les 27 États membres de l'UE ainsi que le Liechtenstein, la Norvège, l'Islande et la Turquie. Le programme Leonardo da Vinci a été lancé en 1995. Depuis l'an 2000, environ 520 000 apprentis, formateurs et formatrices, enseignants et enseignantes etc. ont participé aux actions de mobilité transnationales dont environ 80 000 ont une responsabilité dans le domaine de la formation professionnelle. Les actions de mobilité du programme LdV ont été fortement élargies au cours des dernières années, le nombre de participants est passé d'environ 37 000 en 2000 pour avoisiner les 86 000 en 2007.

(5) Le recours à la mobilité VETPro varie selon les pays participants au programme LdV. La majeure partie des responsables de formation professionnelle ayant participé aux actions de mobilité entre 2005 et 2008 venait de Turquie, Pologne, Allemagne, Grèce, Italie et Royaume-Uni. De manière générale, il est à constater que ce sont surtout les nouveaux États-membres de l'UE ainsi que les pays EEE AELE (Islande, Norvège, Liechtenstein) et la Turquie qui participent particulièrement au programme. Une structure claire se trace dans la hiérarchie des pays de destination. L'Allemagne arrive en tête (17%), suivie de l'Espagne et du Royaume-Uni (10% chacun) et l'Italie (9%). Par ailleurs, il est à noter que les responsables de formation professionnelle de l'UE-15 se rendent pour une grande partie dans l'UE-15, les responsables de formation professionnelle de l'UE-12 se rendent surtout dans l'UE des 14 et seulement rarement dans l'UE-12.

(6) Concernant le rapport entre entrées et sorties, il y a presque deux fois plus (rapport 1,8) de responsables de formation professionnelle qui se rendent en UE-15 pour des séjours à l'étranger par rapport à ceux qui sortent de l'UE-15 pour les actions de mobilité. Aussi le rapport entrée-sortie dans et vers les autres pays est-il insignifiant, avec 0,4 dans l'UE-12 et 0,3 dans les pays EEE AELE et en Turquie. Ainsi, sur cinq responsables de formation professionnelle qui viennent des nouveaux pays membres de l'UE, seuls deux y effectuent leur séjour à l'étranger.

Objectifs et méthodologie

(7) La présente étude a pour objectif d'analyser comment les actions de mobilité transnationale destinées aux responsables de formation professionnelle agissent sur leurs destinataires tout d'abord, ensuite sur les institutions au sein desquelles ceux-ci travaillent, et enfin sur les systèmes nationaux de formation. Elle identifie en outre les facteurs qui peuvent soit renforcer ces effets ou alors, se poser en obstacles. Plus particulièrement, l'étude aspire à décrire les problèmes et défis auxquels sont confrontés les responsables du domaine de la formation professionnelle initiale et continue, et qui portent préjudice à la modernisation de la formation initiale et continue et des systèmes de formation. Tout en relevant les facteurs propices aux processus de modernisation et d'innovation.

(8) L'étude se base sur une analyse quantitative et qualitative. Entre autres mesures, des ateliers de travail ont été réalisés et des enquêtes menées auprès d'experts ainsi que de responsables de formation professionnelle (VETPro) qui participent à des actions de mobilité et organisent des projets de mobilité. Au total, environ 6 000 personnes ont participé à l'enquête des VETPro, le taux de réponse se situait à environ 19%. 290 responsables ont répondu aux questionnaires destinés aux responsables de projets (taux de réponse de 20%). En outre, un total de 42 experts et expertes ont été interrogé(e)s et environ 120 personnes ont participé aux ateliers de travail.

Impact des actions de mobilité sur les responsables de formation professionnelle

(9) Aux actions de mobilité VETPro du programme LdV ont participé en grande partie des enseignants et enseignantes d'écoles de formation professionnelle et d'établissements (supérieurs) de formation comparables. À peu près la moitié des participants appartient à ce groupe.

(10) Formant seulement 8% des participants, les formateurs et formatrices ainsi que les responsables du personnel des entreprises sont nettement sous-représentés. Les experts et expertes interrogé(e)s considèrent cette faible participation comme un déficit et demandent à ce que les entreprises soient davantage prises en considération dans le cadre du programme Mobilité VETPro. En effet, ils pensent que cela constitue également un préalable pour promouvoir la participation des apprentis provenant des PME à Mobilité.

(11) Les responsables de formation professionnelle poursuivent différents objectifs à travers les séjours à l'étranger : l'échange d'informations vient en premier, dont le but est d'améliorer les programmes d'enseignement et de mieux les analyser (51%), la mise en place de réseaux internationaux (48%), l'identification et la découverte de programmes et de méthodes de formation professionnelle innovants (35%), l'expérience d'autres structures de formation initiale et professionnelle (35%) et l'analyse de systèmes (20%). La mobilité VETPro vise ainsi en premier lieu l'amélioration des méthodes et des programmes de formation professionnelle ainsi que les innovations dans le domaine. La mobilité des formateurs offre avant tout aux responsables de formation professionnelle de l'UE-12, l'opportunité de contribuer dans leurs pays respectifs à la modernisation des programmes et des filières de formation professionnelle.

(12) La phase d'élaboration et de préparation des mesures joue un rôle décisif pour la réussite des actions de mobilité. Il est à noter que pour environ deux tiers des actions de mobilité, les programmes et les objectifs des séjours à l'étranger ont été élaborés par les institutions / les entreprises dans lesquelles les responsables de formation professionnelle respectifs sont employés. ***Les séjours à l'étranger de responsables de formation professionnelle sont alors particulièrement réussis lorsque la préparation a été effectuée dans le cadre d'un projet commun ayant regroupé les employé(e)s d'une institution. En d'autres termes, les actions de mobilité sont des projets conçus en groupe dont les contenus sont adaptés aux besoins individuels.*** Dans l'ensemble, la qualité de la préparation des actions de mobilité destinées aux responsables de formation professionnelle est bonne.

(13) Le fait que souvent, les institutions/entreprises n'accordent pas assez de temps à leur personnel de formation pour planifier et préparer correctement les actions de mobilité, constitue un obstacle important à une meilleure intensification de la mobilité VETPro. Ainsi, plus de la moitié de la préparation est réalisée pendant le temps libre.

(14) Les responsables de formation professionnelle participent aux actions de mobilité d'une part parce qu'ils souhaitent évoluer sur le plan personnel et professionnel, d'autre part, parce qu'ils désirent améliorer la formation professionnelle de leurs institutions respectives. Leur motivation à démontrer à leurs supérieurs et aux autorités scolaires que les séjours à l'étranger peuvent apporter des expériences importantes sur la formation professionnelle, joue également un rôle significatif. Les responsables qui participent à Mobilité au cours de leur propre formation – par exemple pour devenir enseignants dans une école de formation professionnelle, se distinguent souvent par leur grande rapidité à élaborer eux-mêmes des projets de mobilité après leur embauche dans une école ou dans une entreprise en tant que formateurs/formatrices. Ainsi, cette forme spéciale de la mobilité de formateurs devrait bénéficier davantage d'appui.

(15) Les programmes de visite dans le contexte desquels les participants effectuent de très courtes visites dans plusieurs institutions constituent plutôt une exception. Les stages d'observation (71%) et les discussions avec les collègues à l'étranger (79%) représentent les mesures essentielles destinées à l'acquisition de compétences et de connaissances. Les approches innovantes, comme les partenariats tandems ou même le fait de donner soi-même des cours pendant son séjour à l'étranger, en tant que responsable de formation, ne représentent que 30% et 23% respectivement des actions de mobilité. N'étant certes pas encore particulièrement répandues, ces approches atteignent néanmoins un niveau remarquable. À l'avenir, elles devraient être utilisées de manière plus intensive, vu leur potentiel particulier à apporter à long terme un impact significatif.

(16) **Les partenariats tandems et le fait de donner soi-même des cours pendant le séjour à l'étranger sont souvent particulièrement bénéfiques pour le travail pratique des responsables de formation professionnelle.** Néanmoins, les discussions avec des collègues des pays hôtes sont tout aussi importantes. Pour que les actions de mobilité réussissent, les conditions essentielles suivantes devraient être réunies : le participant devrait pouvoir s'échanger régulièrement avec d'autres participants durant son séjour à l'étranger, l'institution hôte devrait être bien sélectionnée et bien adaptée, l'accueil par les responsables sur place devrait être positif, un climat innovant règne au sein des institutions d'origine, ces dernières prévoient d'internationaliser leurs offres de formation et sont intéressées à ce que leurs employés élargissent leur horizon. Par ailleurs, il est également important que les collègues au sein de l'institution d'origine perçoivent la mobilité de leurs collègues comme un apport positif.

(17) La réussite des actions dépend également de la composition des groupes qui se rendent à l'étranger : les groupes hétérogènes composés par exemple d'enseignants et enseignantes d'école de formation professionnelle **et** de formateurs et formatrices en entreprise ou encore, qui impliquent différents niveaux hiérarchiques se sont avérés particulièrement efficaces. On observe également des effets positifs quand les responsables de formation professionnelle élaborent leurs propres « projets individuels » et puis, se rendent seuls à l'étranger.

(18) Les responsables de formation professionnelle essaient très souvent de transférer les expériences et connaissances acquises durant leur séjour à l'étranger au sein de leur institution en premier lieu, mais aussi vers l'extérieur, au sein de réseaux. Ce faisant, les objectifs essentiels sont : l'amélioration des filières de formation professionnelle existantes à travers de nouveaux programmes et des méthodes d'enseignement (56% des responsables de formation professionnelle) ainsi qu'à travers le transfert dans le réseau des nouvelles connaissances (50%). Les essais d'initiation de nouvelles filières de formation au sein de l'école, entreprise et institution d'origine représentent également une part remarquable (46%). En revanche, on observe plus rarement des efforts pour communiquer les expériences accumulées à l'étranger aux autorités scolaires, locales ou régionales, ou encore aux ministères. 36% des responsables de formation professionnelle ont entrepris de disséminer les connaissances acquises au sein des réseaux tandis que 25% ont essayé d'en informer les autorités régionales et/ou locales et de plaider en faveur de plus de mobilité transnationale dans le domaine de la formation.

(19) Il était surprenant de constater que les responsables de formation professionnelle ont rencontré moins de problèmes en essayant de mettre en œuvre de nouveaux programmes et/ou de méthodes d'enseignement. Seuls 20% d'entre eux ont indiqué que leurs efforts avaient peu d'impact et que le temps n'a pas permis de surmonter les difficultés apparues.

(20) Les responsables de formation professionnelle utilisent fréquemment dans leur travail pratique les connaissances, compétences et expériences acquises durant le séjour à l'étranger :

- 47% des responsables de formation professionnelle interrogés peuvent très souvent ou souvent intégrer de nouveaux programmes d'enseignement (dans les filières de formation existantes).
- 45% ont utilisé de nouvelles méthodes d'enseignement.
- 47% ont pu utiliser de nouvelles techniques et pratiques de travail.
- 42% sont impliqués dans la conception active et commune de processus de travail.

- 42% participent à l'élaboration de nouveaux concepts de formation.
- 39% ont réussi à initier des processus totalement nouveaux ainsi que des innovations.

(21) L'impact à l'échelle **personnelle** de la mobilité VETPro sur les responsables de formation professionnelle est varié. Notons entre autres les processus d'ascension professionnelle, en partie associés à des augmentations de salaires mais aussi à des changements qualitatifs, comme par exemple, une plus forte implication dans des mesures d'amélioration du système de formation professionnelle ou encore, à une plus grande responsabilité sur le lieu de travail. Plus de 80% des responsables de formation professionnelle ayant participé à des séjours à l'étranger en ont tiré de grands bénéfices au niveau personnel.

(22) Les responsables de formation professionnelle participant à Mobilité attestent d'un climat très innovant au sein de leurs institutions respectives. 72% des responsables et 67% des VETPro rapportent que des efforts ont été entrepris au sein de leurs institutions pour créer un climat innovant à travers la coopération régulière avec des autorités scolaires, des chambres de commerce et d'industrie / les chambres de l'artisanat, des autorités locales et régionales / l'administration locale et régionale etc. C'est seulement dans environ 20% des écoles / institutions / entreprises que la direction se montre plutôt réticente par rapport à la promotion de la mobilité transnationale dans le domaine de la formation initiale et continue.

(23) L'efficacité de la mobilité VETPro est à son maximum quand elle est organisée en tant que « projet commun » entre des responsables de formation professionnelle et des établissements. Jusqu'ici néanmoins, bien trop peu d'établissements, c'est-à-dire seuls 20% à 25% d'entre eux, optent pour ce cas de figure. Cela dit, les expériences acquises dans ces établissements peuvent servir de « modèle » pour l'élaboration de stratégies efficaces dans d'autres établissements de formation. C'est surtout quand les participants savent que la mobilité contribue à résoudre des problèmes existants et que le travail de formation peut gagner en efficacité que le climat au sein des institutions devient favorable à Mobilité VETPro.

Une analyse commune des atouts et des faiblesses doit être entreprise au sein des établissements doit précéder à l'élaboration des actions de mobilité. Ainsi, dans un premier temps, l'objectif ne devrait pas être d'acquérir en général des expériences à l'étranger, mais d'effectuer un inventaire commun qui servira de base pour l'élaboration d'une stratégie de solution. C'est sur la base de cette stratégie que devrait ensuite être élaboré le projet commun des VETPro et de la direction, et que l'on devrait analyser dans quelle mesure la mobilité du personnel de formation professionnelle pourrait y contribuer. Prenons l'exemple de l'éducation préscolaire : plusieurs pays européens disposent tout au plus des expériences rudimentaires dans ce domaine, alors qu'il existe déjà – par ex. dans les pays scandinaves – des filières de formation depuis longtemps bien établies dans ce domaine.

Il est particulièrement difficile d'enraciner le principe de mobilité dans les établissements dans lesquels ni le personnel de formation professionnelle ni la direction ne l'a jamais mis en œuvre. Pour remédier à cet état de fait, on pourrait par exemple davantage intégrer dans les projets de mobilité, les formateurs et formatrices ou enseignants et enseignantes en devenant. Deux avantages en ressortent : d'une part, ces personnes seront très intéressées à initier leurs propres projets de mobilité une fois qu'ils travailleront en tant qu'enseignants et enseignantes ou formateurs et formatrices. D'autre part, elles contribueront, grâce à leur savoir-faire, à l'élaboration des projets et au processus de demandes.

Impact de la mobilité de responsables de formation professionnelle sur les institutions d'origine

(24) Les responsables de projets de Mobilité LdV sont tout d'abord des écoles de formation professionnelle à un pourcentage de 41%. En deuxième position viennent les établissements de formation continue et de formation des adultes avec 13%. Si l'on effectue le total des responsables pouvant être classés dans le secteur des entreprises, on parvient à 15% de « responsables proches de l'économie ». Les responsables de projet de Mobilité VETPro sont des petites mais aussi de plus grandes institutions. Dans l'ensemble, la structure des tailles est équilibrée.

(25) Du point de vue des responsables, LdV constitue le programme central pour la promotion de la mobilité professionnelle d'apprentis et des responsables de formation professionnelle. Ils soulignent en premier lieu la fonc-

tion catalysatrice de LdV. Le programme revêt une fonction pilote importante : il permet d'élaborer de nouvelles approches – grâce également à l'ouverture thématique de LdV – qui pourront plus tard être intégrées dans le processus de dissémination.

(26) Les actions de mobilité destinées aux responsables de formation professionnelles apportent des changements et innovations décisifs dans les écoles, les établissements de formation et autres institutions (somme des réponses « c'est tout à fait exact » et des « c'est exact ») :

- 55% des établissements de formation qui envoient une partie de leur personnel participer à Mobilité VETPro poursuivent une stratégie d'internationalisation.
- La participation des employé(e)s des institutions est un instrument important pour l'amélioration de la qualité de la formation initiale et continue (55%).
- L'institution est davantage ancrée dans les réseaux transfrontaliers (48%).
- La « philosophie » mise en œuvre au sein de l'institution s'est transformée (45%).
- De nouveaux programmes ont été introduits dans la formation initiale et continue (45 %).
- De nouvelles méthodes d'enseignement ont été utilisées (45%).
- Il existe un plan de formation continue pour enseignants et enseignantes et formateurs et formatrices (39%).

(27) En revanche, l'impact relatif à l'influence de l'établissement de formation sur les autorités scolaires/chambres de commerce et d'industrie / les chambres de l'artisanat etc. était faible. Seuls 25% des responsables de formation professionnelle ont observé une amélioration. Il est relativement rare que les mesures aient conduit à une meilleure dotation en ressources financières, matérielles et personnelles (21%).

(28) L'impact des mesures de la mobilité VETPro sur les écoles, les établissements de formation et autres institutions dépend fortement de la stratégie mise en œuvre par chaque institution. Quand l'objectif de la direction d'une institution est d'élargir l'offre en formations continues destinées au personnel, d'améliorer la qualité de la formation initiale et continue, la qualification des enseignants et enseignantes et des formateurs et formatrices ou d'internationaliser les offres de formation initiale et continue, l'impact de la mobilité VETPro est nettement plus important que là où ces objectifs ne figurent pas au premier plan. Par ailleurs, l'acceptation et le soutien des autorités scolaires, des ministères et des partenaires sociales sont déterminants pour garantir à long terme un impact positif.

Les institutions tirent particulièrement parti de Mobilité VETPro dans les cas où un suivi a été organisé en interne et en externe.

(29) Au niveau des institutions, Mobilité VETPro apporte les effets positifs suivants :

- L'école, l'entreprise etc. devient plus attrayante en tant qu'établissement de formation.
- Dans les établissements participant à Mobilité VETPro règne en grande partie un climat innovant. Ainsi, les expériences y sont rapidement mises en œuvre sous forme de nouvelles méthodes d'enseignement et d'apprentissage ainsi que sous forme de nouveaux programmes de formation.
- La qualité de la formation initiale et continue s'accroît perceptiblement dans ces établissements.
- Les responsables de formation professionnelle voient s'améliorer leurs opportunités de carrière que ce soit au sein de leurs institutions respectives que sur le marché du travail en général.
- Divers partenariats et réseaux sont lancés dont on appuie la pérennisation. Les réseaux qui vont au-delà des activités strictement relatives à Mobilité ont un effet multiplicateur important.
- Les écoles et les établissements de formation peuvent mieux se distinguer sur le marché de la formation dans un contexte de concurrence accrue.

(30) Ci-après les freins à la mise en application et la dissémination d'expériences de mobilité par les institutions :

- Manque de ressources à affecter à une stratégie de dissémination ciblée.
- Manque de personnel et d'équipement matériel au sein des institutions.
- Les institutions participant à l'élaboration et à la réforme de filières de formation sont en grand nombre et se bloquent mutuellement.
- Manque partiel de suivi systématique de la part des supérieurs et de la direction d'école.

Impact des actions de mobilité sur les systèmes de formation

(31) Dans les États membres, dans les pays EEE AELE et en Turquie, il y a un grand besoin de moderniser et d'internationaliser les systèmes nationaux de formation initiale et continue. La mobilité VETPro joue un rôle important dans le cadre de ces efforts de réforme. Le nombre des demandes de projet Mobilité VETPro soumises est deux à trois fois plus élevé par rapport à ce qui peut être réalisé avec le budget disponible. Ce qui souligne le grand besoin en mesures d'échanges, ressenti par les responsables de formation professionnelle. Dans les nouveaux États membres de l'UE, le besoin exprimé pour réaliser des projets Mobilité VETPro est supérieur à la moyenne. Dans l'UE-12, 27% de tous les participants LDV-mobilité sont des responsables de formation professionnelle, contre seulement 14%, c'est-à-dire environ la moitié, dans l'UE-15. Les nouveaux pays membres ressentent un besoin plus important et plus concret de se familiariser avec de nouvelles technologies (d'enseignement), d'identifier les innovations nécessaires dans le contexte de la formation professionnelle et enfin, d'évoluer à l'échelle internationale en général.

(32) Au niveau de la politique nationale, Mobilité VETPro bénéficie certes de l'approbation générale et est considéré comme judicieux, toutefois, les experts et expertes interrogé(e)s rapportent que jusqu'ici, l'appui actif du monde politique et aussi des autorités scolaires fait encore souvent défaut.

(33) L'impact de la mobilité VETPro sur les systèmes de formation nationaux s'observe surtout dans les domaines suivants :

- La mobilité contribue à ce que l'importance des compétences internationales soit reconnue.
- La mobilité stimule les améliorations qualitatives des systèmes de formation professionnelle.
- La mobilité stimule la formation de réseaux régionaux et internationaux – par exemple dans le cadre de la dissémination de résultats de projets.
- La mobilité a des effets multiplicateurs : si seulement deux formateurs ou responsables de formation vont à l'étranger et propagent ensuite les connaissances acquises, ceci peut avoir des effets beaucoup plus importants que si 50 jeunes participaient à un projet IVT.

(34) Ci-après les facteurs pouvant limiter l'impact (potentiel) de la mobilité VETPro :

- Dans certains cas, réduction des possibilités d'influence sur les systèmes de formation professionnelle due à une législation rigide et à des structures héritées ainsi qu'au grand nombre de réformes de filière de formation des participants ;
- Manque de ressources dans les écoles, limitant énormément les possibilités de changements et d'innovations;
- Sous-représentation des entreprises parmi les responsables de formation professionnelle;
- En règle générale, seule une « élite » des responsables de formation professionnelle a conscience de la mobilité VETPro et y a recours. Ainsi, la portée de l'impact reste encore réduite.
- Aucune gestion systématique ou effective du transfert et manque de moyens pour la dissémination des expériences accumulées ;
- Absence d'évaluation/lacunes dans l'évaluation des systèmes de formation nationaux : par conséquent, les adaptations nécessaires ne sont pas perçues à temps ou ne le sont pas du tout.

(35) La gestion systématique du transfert, la commercialisation spécifique des résultats (axée sur les branches ou les groupes cibles), la dissémination d'exemples de meilleures pratiques sont déterminantes pour garantir un impact positif sur les systèmes de formation nationaux. Ainsi, elles devraient faire partie du répertoire standard de la dissémination des résultats de projets.

(36) L'impact des séjours à l'étranger sur les systèmes de formation nationaux a nettement augmenté durant les cinq dernières années et dans l'ensemble, le niveau d'internationalisation de la formation initiale et continue s'est perceptiblement élevé. Concernant l'impact sur les systèmes de formation, il est à souligner que les actions de mobilité ont contribué à une amélioration générale de la qualité de la formation aussi bien initiale que continue. 56% ou 57% des responsables de formation professionnelle interrogés sont de cet avis.

(37) Plusieurs pays participants continuent à faire face à des obstacles institutionnels qui entravent une mise en œuvre plus globale et aussi plus rapide des expériences et compétences gagnées à l'étranger et par conséquent, retardent ou même rendent impossibles les réformes au sein des systèmes de formation dans le sens de la modernisation et des innovations.

(38) Les plus grands effets positifs de la mobilité transnationale de responsables de formation professionnelle sur les systèmes nationaux de formation sont :

- L'encouragement des compétences interculturelles et linguistiques.
- La création de réseaux transfrontaliers mais aussi nationaux qui contribuent considérablement à la dissémination de résultats.
- L'amélioration qualitative de la formation initiale et continue.
- La mobilité VETPro est un catalyseur important qui permet de moderniser le système de formation professionnelle initiale et continue et de réaliser des innovations dans le domaine.
- Les institutions – en particulier les autorités scolaires et les chambres de commerce et d'industrie / les chambres de l'artisanat – sont motivées à appuyer les mesures menées à l'échelle transnationale.

(39) La mobilité LdV a en outre contribué de façon décisive au développement des méthodes de transfert de savoir et de compétences. Les entretiens et les ateliers de travail avec les experts et expertes ainsi que les évaluations des rapports annuels des agences nationales ont montré que :

- Dans presque tous les pays participants à LdV, il a été fait recours à la mobilité VETPro en tant que catalyseur important, dans le cadre de l'élaboration des cadres de qualification nationaux (NQF), ainsi que de leur adaptation aux cadres de qualification européens (EQF). Aussi les processus axés sur le « outcome » étaient-ils en nette augmentation ou alors, ces processus gagneront en importance à l'avenir. Cela a été observé entre autres en Allemagne, au Danemark, en Finlande et en Pologne. De même, la Roumanie, dont le système de formation professionnelle se trouve encore en phase de réaménagement, accorde une place particulière à l'essai et la mise en œuvre des NQF et EQF. La Pologne indique explicitement que le perfectionnement en cours du système de formation professionnelle a pour objet la combinaison du savoir, des capacités et des compétences.
- En particulier, nous observons que dans les nouveaux pays membres, les actions de mobilité ont imposé le recours plus intensif aux méthodes axées/centrées sur les apprenants. Ainsi, en République tchèque par exemple, on vise surtout à aller au-delà de la forme de « l'apprentissage par cœur », jusqu'ici dominante, à travers le transfert de qualifications-clés – également dans le cadre de projets. La Pologne applique une stratégie similaire. Cela dit, cette tendance est également observée dans les anciens pays membres : par exemple, l'Italie fait intervenir VETPro de manière ciblée pour élaborer des méthodes d'enseignement innovantes, intégrer l'utilisation des multimédias durant les cours, s'appuyant pour ce faire non sur le transfert collectif de connaissances mais sur l'encouragement des compétences individuelles.

- Dans le domaine de la formation continue destinée aux adultes, des innovations peuvent également être observées en termes de méthodes d'enseignement et d'apprentissage. En Finlande par exemple, de nouveaux contextes d'enseignement sont en cours d'élaboration encourageant aussi bien à l'apprentissage sur le lieu de travail qu'à « l'apprentissage virtuel » devant l'ordinateur. Aux Pays-Bas, le concept du « *competence-based-learnings* » ou apprentissages axés sur la compétence est renforcé surtout dans le domaine de la formation continue.

(40) Une différenciation des effets des mesures transnationales suivant les systèmes dominants dans les pays participants au LdV dans le domaine de la formation professionnelle initiale et continue n'a pas permis de dégager des liens de causalité clairs.

- D'une part, les innovations au sein des systèmes de formation nationaux et leur perfectionnement sont le plus souvent observés dans les pays où dominent des systèmes de formation scolaires ou des formes mixtes de formation duale et scolaire, tandis qu'ils sont les plus rares dans les pays appliquant le système dual. Dans cette deuxième catégorie de pays, le lancement de réformes fondamentales est beaucoup plus difficile – entre autres en raison du fait que l'élaboration des réglementations en termes de formation est centralisée et souvent assurée par un grand nombre d'acteurs différents.
- D'autre part, l'impact de la mobilité sur les établissements de formation des pays appliquant des systèmes duals est plus important qu'au sein des établissements de pays où domine la formation scolaire. Chez les établissements de formation duale, les améliorations tendent à s'effectuer en petites étapes qui restent limitées aux sites de formation.

En d'autres termes, c'est dans les pays appliquant des systèmes de formation scolaires et mixtes que Mobilité apporte plus fréquemment des innovations au niveau des systèmes. Dans les pays de formation duale, l'impact se concentre plutôt sur les sites de formation mais en revanche, y sont particulièrement importants.

Recommandations

Les recommandations ci-dessous aspirent au perfectionnement de la mobilité VETPro et s'articulent sur trois niveaux. Tout d'abord, elles expliquent comment l'impact peut continuer à augmenter à travers une gestion ajustée du programme – par exemple avec des critères d'éligibilité des actions de mobilité destinées au personnel de formation. La deuxième partie des recommandations s'adresse aux représentants des groupes d'intérêts et des parties prenantes. La troisième partie présente comment les autorités nationales peuvent davantage utiliser les expériences accumulées dans le cadre de Mobilité VETPro et internationaliser leurs systèmes de formation.

Perfectionnement des actions de mobilité LdV – échelle de la gestion de programme

De manière générale, la mobilité VETPro, menée dans le cadre du programme Leonardo da Vinci, a montré sa performance. Son impact sur les participants, sur les établissements de formation et sur les systèmes nationaux de formation est considérable. L'ouverture thématique des actions de Mobilité VETPro est considérée comme un des atouts majeurs du programme. De même, la mise en œuvre par les agences nationales est extrêmement efficace. Par conséquent, des changements doivent être apportés au programme, ceux-ci devraient faire l'objet d'une précaution particulière, les « réformes » radicales n'étant pas judicieuses.

(1) **Groupe à composition hétérogène et une plus grande priorité aux formateurs et formatrices au sein d'entreprises :** Les groupes à composition hétérogène qui intègrent également des participants d'autres institutions ou des personnes issues de divers niveaux hiérarchiques contribuent sensiblement à la réussite des mesures effectuées. Cela est aussi particulièrement dû au fait que les résultats n'apparaissent pas au sein d'une seule institution, ce qui garantit une dissémination plus large. Ainsi, il serait judicieux d'inviter les responsables à considérer d'autres groupes cibles dans le cadre de leurs projets, qu'ils soient issus de divers niveaux hiérarchiques ou de diverses institutions.

Les formateurs et formatrices des entreprises et les représentant(e)s de la direction scolaire devraient également être impliqué(e)s dans les projets de mobilité que les écoles de formation en alternance organisent pour les res-

responsables de formation professionnelle. Jusqu'ici, la participation des formateurs et formatrices et responsables des ressources humaines des entreprises à la mobilité VETPro est encore trop rare.

Par ailleurs, les institutions hôtes sélectionnées devraient être plus hétérogènes. Le fait que les « écoles privilégiées la visite d'écoles » a été décrit comme un déficit. Les enseignants et enseignantes devraient davantage découvrir le quotidien en entreprises quand ils séjournent à l'étranger. Ceci contribuerait à faciliter l'identification des besoins de l'économie en vue de l'élaboration de programmes de formation transnationale adaptés.

(2) **Mieux cibler les besoins:** Les projets de mobilité sont particulièrement efficaces quand ils s'appuient sur une analyse des besoins, c.-à-d. quand on essaie de les utiliser soit afin de résoudre des problèmes existants, soit pour réagir à de nouveaux défis ou lancer des innovations. Ainsi, nous recommandons de mieux démontrer dans les demandes de projets que la demande en qualifications et en connaissances (de la part d'entreprises) est bien là, ou que des problèmes peuvent être résolus à travers des projets de mobilité.

(3) **Moins de programmes de visite – plus d'activités pratiques/de stages d'observation durant la mobilité :** le fait d'effectuer des programmes de visite en contactant un grand nombre d'institutions s'est avéré peu efficace. Les responsables de formation professionnelle profitent surtout de la mobilité quand ils enseignent eux-mêmes et/ou construisent des partenariats tandems. Cela devrait faire l'objet d'un examen plus intensif lors de l'octroi d'un projet. En d'autres termes, quand les responsables de projets prévoient des visites auprès d'un grand nombre d'institutions, ils doivent avant tout expliquer en détail le besoin et les résultats escomptés.

(4) **Système de motivation pour une bonne dissémination :** la création d'un système de motivation en vue d'une bonne dissémination devrait également faire l'objet d'analyse. Il peut par exemple s'agir de fonds à allouer à des mesures de dissémination spéciales ou l'octroi de certificats à des écoles et autres établissements de formation qui peuvent par exemple s'en servir pour se faire connaître.

Les capacités permettant le transfert immédiat des résultats à l'intérieur et à l'extérieur de l'établissement à la fin du séjour à l'étranger sont également limitées par le fait que le rapport final doit également être remis aux agences nationales dans les meilleurs délais. Ainsi, on pourrait envisager dans un premier temps, par exemple après trois mois, de ne présenter qu'un compte-rendu. Le rapport final suivrait alors après un an et intégrera des données concrètes sur le transfert de résultats effectué. Si le rapport final doit être élaboré très rapidement, on dispose de moins de temps encore pour la dissémination.

Les réussites en termes de transfert sont les plus fréquentes dans les cas où l'intégration des partenaires (de dissémination) locaux et régionaux est déjà décrite au moment de la demande. Ainsi, il serait judicieux de recommander aux responsables de projets de décrire dans leur concept comment ils comptent assurer plus tard la dissémination à l'échelle régionale et locale. Par exemple, des bonus pourraient être accordés lors de l'évaluation de la demande quand des partenaires sont intégrés dans le projet et des moyens pourraient – comme mentionné plus haut – être mis à disposition en vue de la dissémination. Ces moyens pourraient être octroyés, par ex. à la fin de la mesure – moyennant la présentation d'un plan de dissémination.

(5) **Certificat de mobilité pour les VETPro et les responsables :** nous recommandons également la remise d'un certificat européen de mobilité aux responsables de formation professionnelle ayant participé au programme Mobilité, ainsi qu'aux responsables de projet. Les VETPro pourraient par exemple utiliser ce genre de certificat pour postuler pour des postes de cadres ou pour prouver leurs expériences et compétences transnationales. Les écoles / responsables / entreprises formatrices peuvent également s'en servir pour se faire connaître et montrer qu'ils sont particulièrement actifs au niveau international.

Préparation de Mobilité VETPro par les responsables

(6) **Préparation intensive :** étant donné la grande importance des mesures de préparation pour la réussite du projet, les responsables devraient être encore plus actifs dans la préparation. La préparation en groupe des participants des actions de mobilité que l'intégration des contenus des actions de mobilité dans un plan de formation continue se sont révélés particulièrement efficaces.

Transfert de résultats par les responsables – dissémination au sein de l’institution et de la région.

(7) **Suivi intensif et dissémination des résultats des actions de mobilité au sein des institutions :** cette tâche doit être assurée par les responsables, vu qu’elle ne peut pas être gérée ni vérifiée au niveau central (ex. par les agences nationales). Étant donné que les directions respectives des institutions d’origine ont en grande partie une attitude positive vis-à-vis des actions de mobilité, les conditions sont absolument bonnes pour mener à bien cette tâche. Tout comme durant la préparation des mesures, les projets les plus efficaces étaient les projets regroupant le personnel de formation professionnelle ayant participé à des actions de mobilité, d’autres enseignants et enseignantes et enfin, la direction de l’établissement, dans le cadre desquels les expériences accumulées ont fait l’objet de suivi et d’analyse quant à leur applicabilité dans la pratique. La définition d’objectifs concrets et vérifiables s’est également avérée utile.

(8) **Transmission régionale des expériences :** en principe, l’organisation de conférences régionales en vue du transfert des résultats devrait bénéficier de l’appui des VETPro ou des responsables. Les autorités scolaires régionales, les chambres de commerce et d’industrie / les chambres de l’artisanat, les entreprises formatrices etc. devraient y participer parallèlement aux écoles professionnelles. En Allemagne, le Bundesland Hambourg a par exemple eu de bonnes expériences avec ce genre de conférence. Ces conférences ont surtout contribué à persuader plus d’entreprises de l’utilité de la mobilité des formateurs et formatrices et apprentis et des bénéficiaires que l’entreprise peut en tirer.

Transfert dans les systèmes – Inclusion de la politique

(9) **L’existence d’une stratégie nationale,** ainsi que la définition d’objectifs clairs (quantifiables) et vérifiables, constitue une condition importante pour le perfectionnement des systèmes de formation initiale et continue. Mobilité VETPro, qui se trouve dans le contexte d’une telle stratégie, contribue au perfectionnement des systèmes éducatifs nationaux. Cependant, les effets positifs n’apparaissent que s’il y a une volonté politique d’établir les compétences liées à la mobilité transnationale dans les programmes d’études et de formation initiale et continue des formateurs.

(10) **Meilleur transfert des résultats par les Agences Nationales :** Jusqu’à présent, le transfert des résultats des projets de mobilité au niveau des systèmes n’est pas systématique et ne s’effectue pas de manière coordonnée. Avant tout, les responsables ont encore du mal à approcher les autorités scolaires et surtout les ministères et autres institutions responsables de la réglementation de la formation initiale et continue. Ici, les ANs peuvent jouer un rôle important en sélectionnant des exemples des projets de Mobilité VETPro pertinents et en les communiquant aux institutions concernées.

(11) **Structures de soutien régionales :** à eux seuls, les processus « bottom-up » (partant de la base) ne suffisent pas pour faire progresser l’internationalisation de la formation. Les États participant au programme LdV ainsi que les acteurs régionaux pertinents doivent apporter leur appui en termes d’idées et financiers aux responsables de projets – écoles de formation professionnelle, entreprises formatrices etc. – aussi bien durant la phase de planification que durant la mise en œuvre des résultats des actions de mobilité. La création d’agences régionales qui assure cette tâche s’est avérée efficace.

(12) **Un plus fort engagement du secteur économique :** Les organisations du secteur économique sont également invitées à devenir actives étant donné que dans la plupart des pays, elles ont une influence sur les programmes des formations. Si ces dernières se prononçaient pour une meilleure internationalisation de la formation, cela mettrait plus de pression sur les instances publiques concernées dont certaines sont quelque peu inflexibles par rapport aux programmes des formations.

(13) **Extension de la base de financement consacrée aux actions de mobilité :** Pour promouvoir la mobilité des formateurs et formatrices et apprentis et ainsi, renforcer l’impact sur les systèmes de la formation initiale et continue – la nécessité de la mobilité étant évidente –, il faut beaucoup plus de moyens financiers. Ainsi, les États participants au LdV et les responsables de projets Mobilité devraient davantage mettre à disposition d’autres ressources financières et y faire recours dans le cadre du financement des mesures standard; ces moyens pouvant être extraits, par exemple, du fonds social européen (FSE).

(14) **Poursuite de LdV en tant que programme autonome** : Le programme Leonardo da Vinci devrait être poursuivi comme programme de formation autonome, une combinaison par ex. avec le FSE n'est pas judicieuse étant donné que Leonardo da Vinci revêt une fonction de catalyseur importante et qu'il lui revient une fonction pilote dans l'élaboration de nouveaux programmes et méthodes. Cette tâche n'est que difficilement compatible avec une subvention habituelle (comme dans le cadre FSE par exemple). LdV peut prétendre être le seul programme pertinent, s'agissant en particulier de l'initiation d'innovations dans les systèmes de formation professionnelle initiale et continue. Cette qualité spécifique devrait en tous les cas être maintenue.